

[http://www.youtube.com/watch?v=8MjBBAhtW\\_4&feature=player\\_embedded#!](http://www.youtube.com/watch?v=8MjBBAhtW_4&feature=player_embedded#!)

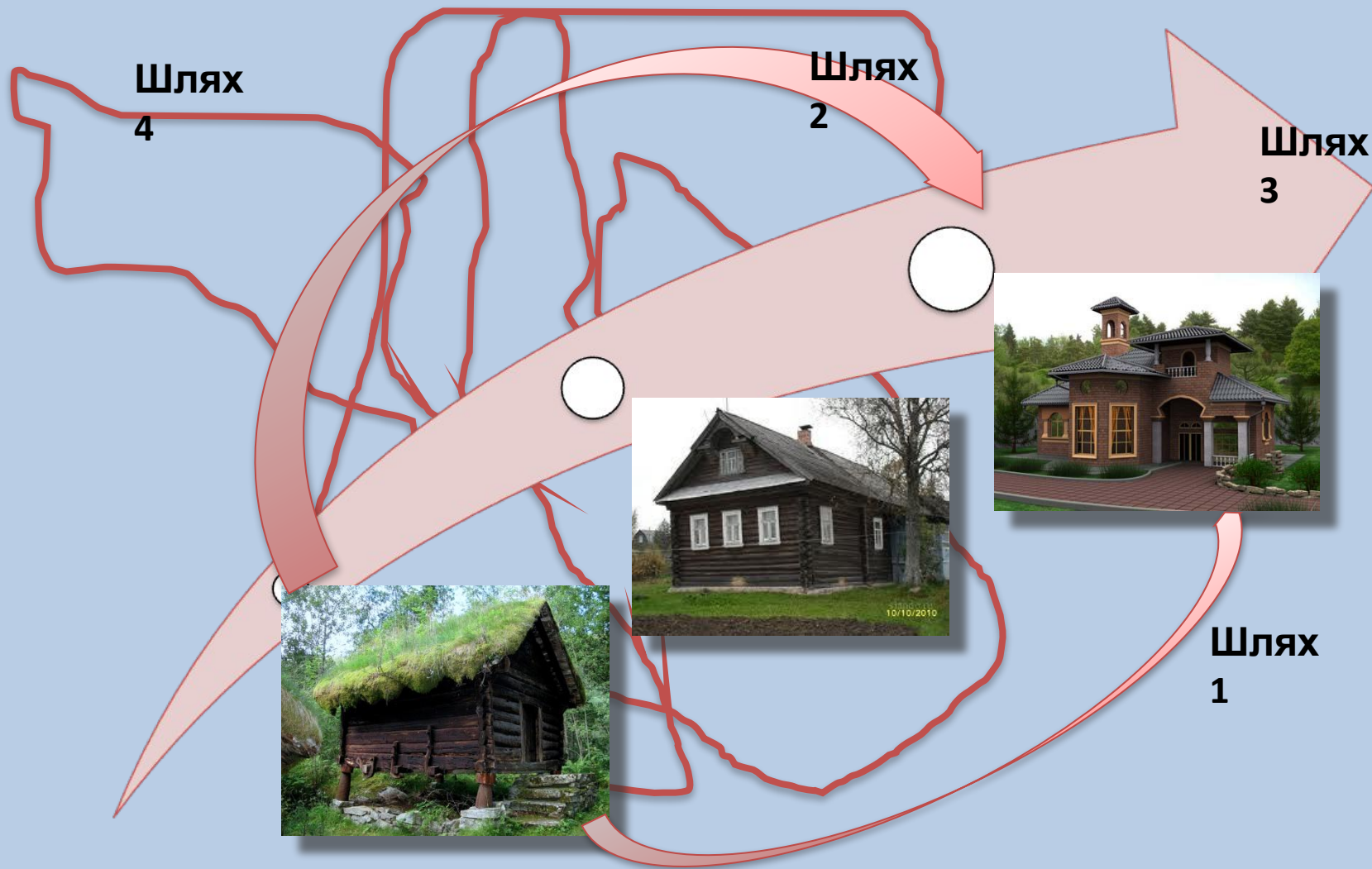
**Фитиль №186-05 "В любую погоду" (1976)**



# ПЛАНУВАННЯ, ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ



# Напрямок руху та шлях






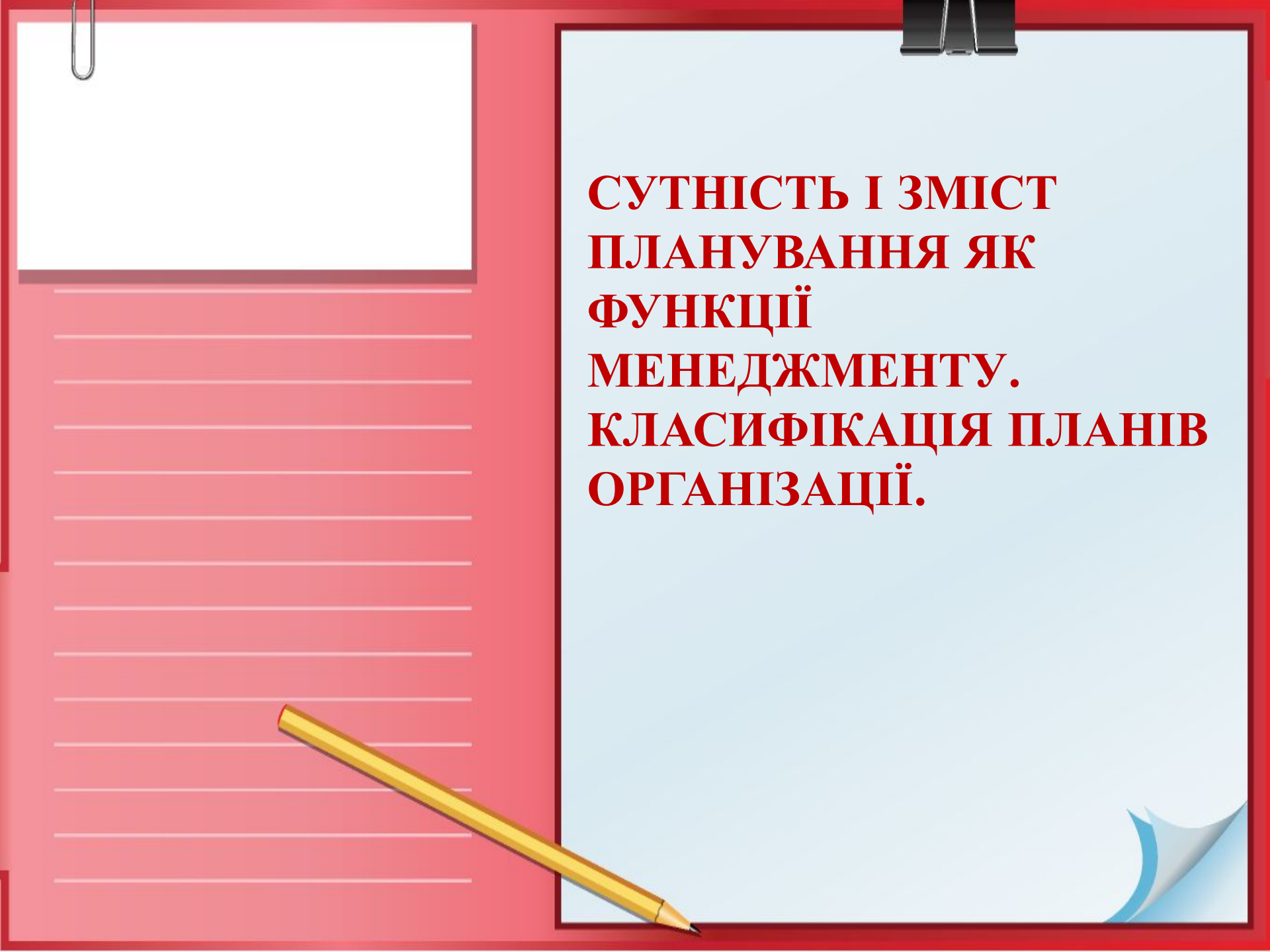
- Найкоротший шлях не завжди найшвидший!





# Основні питання


- 
1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Класифікація планів організації.
  2. Визначення місій та цілей організації.
  3. Принципи SWOT-аналізу.
  4. Економіко-організаційний зміст оперативного планування.
- 
- 



**СУТНІСТЬ І ЗМІСТ  
ПЛАНУВАННЯ ЯК  
ФУНКЦІЇ  
МЕНЕДЖМЕНТУ.  
КЛАСИФІКАЦІЯ ПЛАНІВ  
ОРГАНІЗАЦІЇ.**



# Планування

- передбачає відповіді на питання: 1. Куди ми хочемо рухатись? 2. Як ми збираємось це зробити? 3. Де ми знаходимось?
  - функція менеджменту, спрямована на формування та прогнозування основних напрямків і пропорцій діяльності у відповідності до місії та цілей організації, можливостей ресурсного забезпечення та наявного попиту на ринках;
  - процес розробки та затвердження спеціальних документів для узгодження та координації роботи всієї організації, окремих підрозділів та підвищення ефективності.
- 

# ПЛАНУВАННЯ

**Планування** -  
передбачає  
постановку питання  
про цілі організації та  
можливості  
досягнення цих цілей

- **Фактично функція планування** зводиться до відповідей на питання:
- **Де ми знаходимось у даний час?**
- Керівник повинен мати чітку інформацію про фінанси, маркетинг, виробництво, тощо, тобто про поточний стан від якого вибудовується обґрунтування того, що може добитися організація.
- Одним з вузлових моментів відповіді на це питання є створення плану розвитку організації
- **Куди ми хочемо рухатись?**
- Оцінка конкуренції, клієнтів, законів, політичних та економічних факторів, технології тощо. Спираючись на аналіз цих даних керівництво визначає цілі та фактори, які стають на заваді досягнення результату.

# ПЛАНУВАННЯ



**Планування** -  
передбачає  
постановку питання  
про цілі організації та  
можливості  
досягнення цих цілей

## •Як ми збираємось це робити?

Керівник повинен розробити стратегію і тактику досягнення сформульованої цілі із врахуванням перелічених вище факторів.

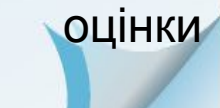
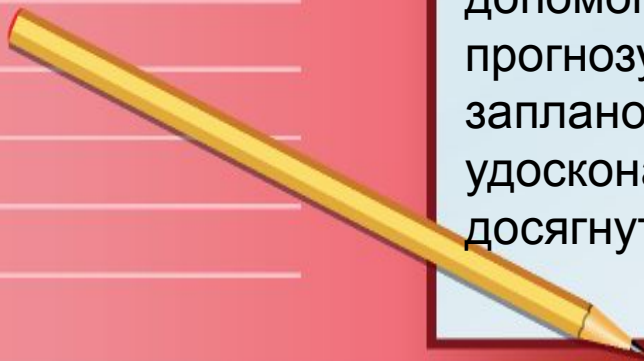






Отже, планування - це свого роду спосіб, завдяки якому управлінець забезпечує концентрацію зусиль усіх членів організації і спрямовує їх діяльність на досягнення сформульованої цілі. Планування ніколи не буває одноразовою акцією. Це завжди процес в результаті якого визначаються висхідний рівень.

На основі аналізу цього рівня будується модель потрібного майбутнього і розробляється система контролю та корекцій управлінських рішень, які виконуються. Оскільки майбутнє мінливе, то виникає потреба у *перспективному* та *поточному* плануванні, наявності висококваліфікованих експертних груп за допомогою яких, здійснюється імовірнісне прогнозування досягнутих результатів від запланованих, а це створює умови для удосконалення критеріїв оцінки досягнутого.



# Процес планування



# Планування як функція менеджменту


- це систематичний пошук можливостей діяльності й прогнозування наслідків дій в заданих умовах.

Планування допомагає відповісти на чотири важливих питання.

- Що хоче представляти собою фірма (підприємство)?
- Де вона перебуває в даний момент, які підсумки й умови її діяльності?
- Куди вона збирається рухатися?
- Як і за допомогою яких ресурсів можуть бути досягнуті її основні цілі?



## Планування в менеджменті має такі завдання:

- пошук кращих і ефективних шляхів досягнення цілей;
  - свідома організація виробничо-господарської діяльності, узгодження та координація дій на усіх рівнях в розрізі окремих функціональних підрозділів;
  - організація щоденної особистої праці всіх працівників управління;
  - оптимізація процесу використання обмежених ресурсів організації;
  - організація поточної діяльності, погодження щоденних дій окремих виконавців з планами розвитку підрозділу та організації;
  - використання плану як критерію для контролю фактичних параметрів.
- 

Ознака класифікації	Види планування
За змістом	Техніко-економічне, оперативно-виробниче, бізнес-планування
За рівнем керівництва	Корпоративне, цехове, виробниче
За методами обґрунтування	Ринкове, індикативне, директивне
За часовим горизонтом	Довгострокове (перспективне) середньострокове, короткострокове
За стадіями розробки	Попереднє, остаточне
За типами цілей	Оперативне, тактичне, стратегічне
За ступенем повторюваності	Одноразове, стабілізуюче, ситуаційне
За об'єктом планування	Плани процесів, плани використання ресурсів
За видами діяльності	Фінансове, кадрове, маркетингове
За обов'язковістю планових завдань	Директивне, індикативне



# ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ





**Для чого  
створена  
організація?**



- 
- отримання прибутку
  - обстоювання певних засад (екологія, захист безпритульних тварин, тощо)
  - забезпечення зайнятості населення
  - виконання суспільно-корисних функцій, тощо
- 

# Місія -

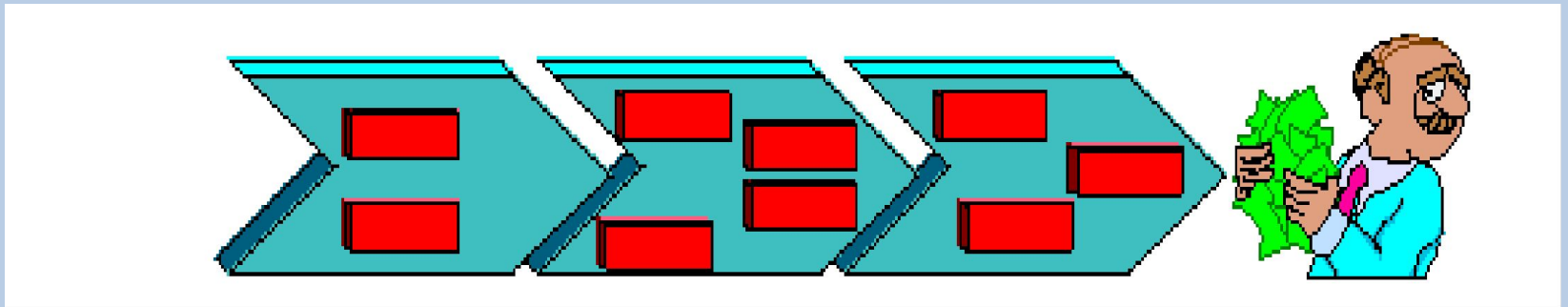
При плануванні діяльності організації потрібно виходити з того, для чого вона призначена, в чому полягає її "місія" в світі бізнесу.

Місія – основна (генеральна) головна мета організації, заради якої вона і створена.

Місія організацій існує незалежно від того, сформульована вона чи ні. Це то, чим організація корисна зовнішньому середовищу, чим корисні її продукти, послуги, якими організація обмінюється із зовнішнім середовищем для отримання ресурсів, необхідних для власного виживання. Місія відповідає на питання - яка основна (загальна) мета діяльності організації, чітко виражає причини її існування, її соціальну значущість.



## Принцип ведення бізнесу №1:





Місія бізнесу – створення цінності  
для споживача

# Місія


Зазвичай місія формулюється у двох варіантах:



1. Брендний слоган організації, який формує її імідж  
Надихати лідерів - місія Києво-Могилянської бізнес-школи (КМБС)  
Збагачувати життя жінок – місія компанії “Мері Кей”
2. Розширений варіант місії для внутрішнього користування, містить:  
мету функціонування організації;  
сферу діяльності організації;  
філософію організації;  
методи досягнення цілей;  
методи взаємодії організації із суспільством

Місія, хоча і має певний загальний зміст, обов'язково несе у собі щось, що робить її унікальною, що характеризує саме ту організацію, для якої її було розроблено.



**Формулювання місії  
повинне відповідати  
ряду вимог:**





- 
- Простота.
  - Легкість передачі.
  - Опора на факти - а не на роздуми і мрії.
  - Ясно показує, що робити, а чого не робити.
  - Динамічність.
  - Доступність на всіх організаційних рівнях.
  - Повинна викликати довіру.
  - Однозначність, неприпустимість різночитань.
- 



# Навіщо потрібна місія?



Наявність місії дозволяє:

- *керівництву компанії* - визначити те місце, яке повинна зайняти організація на ринку і сформулювати свою стратегію досягнення цього місця;
  - *співробітникам компанії* - відчутти себе учасниками загальної справи в освоєнні можливостей, що відкриваються, дає їм мету, підкреслює їх значущість, націлює на досягнення високих результатів;
  - *споживачам продукції компанії* - з увагою і зацікавленістю відноситися до фірми, яка може задовольнити їх різноманітні потреби, стежити за продукцією фірми. Товари і технології можуть мінятися, а потреби і запити ринку можуть залишатися незмінними.
- 
- 





# Приклад «Київстар»



## Наша місія

- Ми покращуємо життя, надаючи телекомунікаційні послуги найвищої якості.
- Діяльність «Київстар» підпорядкована ключовій ідеї Великої Турботи про клієнтів, в основі якої п'ять цінностей: **розуміти, бути найкращими, тримати слово, надихати, дарувати радість**. На цій основі і цінностях ми будуємо бачення втілення нашої місії.

## Наше бачення

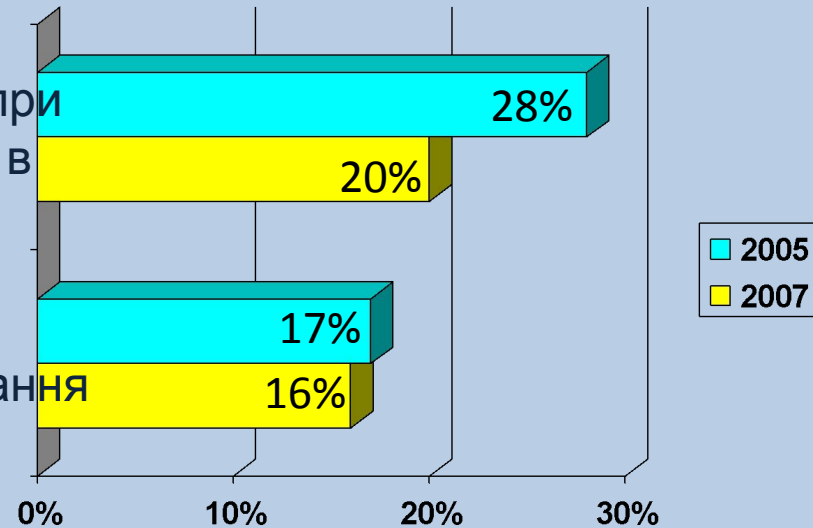
- Бути найкращою компанією України, яка гідна найвищої довіри.
- 
- 

# ЗНАЕМО, що хвилює наших клієнтів

2005-2008 р.р.

Низький рівень етикету при  
користуванні мобільним в  
громадських місцях

Користування водіями  
мобільним під час керування  
авто



2007-2008 р.р.

Електромагнітні поля базових станцій та їхній вплив на людину

# Соціальна програма “Мобільна культура”



**Будьте культурним –  
вимкніть звук!**

Територія  
мобільної культури



- в громадських місцях
- в літаках
- в школах
- за кермом

# Вже сьогодні “Київстар”

**Акція «100 авто за 100 днів»**

**Офіційні правила**  
Правила проведення передпродажної та рекламної акції від МТС

**Як взяти участь**  
Інформація про те, як взяти участь в акції

**Переможці**  
Інформація для переможців

**Подарунки**  
Інформація про подарунки акції

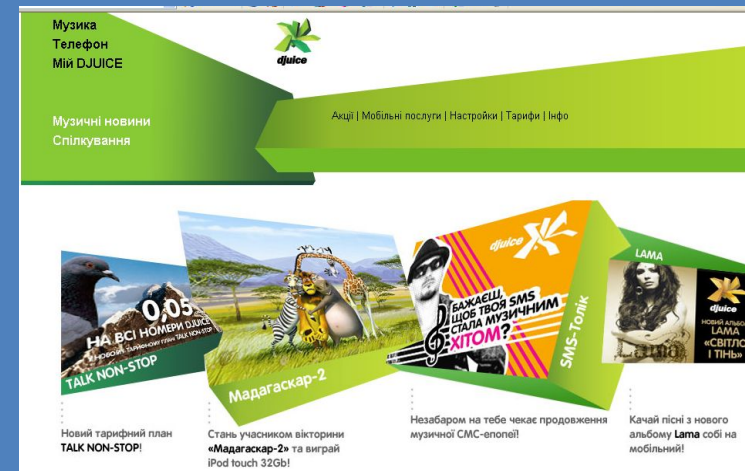


No gambling

Музика  
Телефон  
Мій DJUICE

Музичні новини  
Спілкування

Акції | Мобільні послуги | Настройки | Тарифи | Інфо



Новий тарифний план **TALK NON-STOP!**

Стань учасником вікторини «**Мадагаскар-2**» та виграй iPod touch 32Gb!

Незабаром на тебе чекає продовження музичної СМС-епопеї!

Качай пісні з нового альбому **Lama** собі на мобільний!

Відповідальний  
маркетинг серед  
неповнолітніх

Відмовляється від  
дорослого контенту на  
власних ресурсах



# Діти в інтернеті

**28%** готові надіслати свої фото незнайомцям  
**22%** відвідують сайти для дорослих  
**17%** залишають інформацію про себе та родину\*

Навчіть їх обережності, розкажіть про онлайн-ризик

[www.online-bezpeka.kyivstar.ua](http://www.online-bezpeka.kyivstar.ua)

З думкою про Вас



\* Результати всеукраїнського соціологічного дослідження «Знання та відношення українців до питання безпеки дітей в інтернеті». Проведене Інститутом соціології НАН України на замовлення компанії «Київстар» у вересні 2009 р.

- Партнерство з Коаліцією за безпеку дітей в інтернеті
  - [wap.onlandia.kyivstar.ua](http://wap.onlandia.kyivstar.ua)
  - Соціологічне дослідження **“Знання та відношення українців до питання безпеки дітей в інтернеті”**
  - Хвиля рекламної кампанії в пресі та в інтернеті
- В 2010 році:**
- створюємо **“білий” список** цікавих, корисних та безпечних сайтів для дітей
  - розробляємо послугу **Батьківського контролю** для мобільного телефону
  - Готуємо до друку спеціальну

# “Київстар” сприяє самоорганізації ринку контент-послуг

Запровадив особливі договірні умови з контент-провайдерами щодо продажу ними дорослого контенту – еротики, алкогольної та тютюнової продукції, азартних ігор:

- з попередженням про те, що цей контент призначений для повнолітніх;
- з попередженням про вартість послуги;
- з інформацією про організаторів та номерами технічної служби підтримки;
- з вимогою про особливе виділення цієї інформації.



# Бачення – що це таке?

Бачення (Візія) – образ організації у майбутньому, який може включати в себе спосіб досягнення цього результату.

Місія формулюється, як правило, досить загально, бачення – максимально конкретно.

Принципово:

місія – образ дій, в який спосіб організація буде досягати ті чи інші цілі.

бачення – картинка майбутнього, ідеал, куди йде організація.

Бачення може змінюватися в залежності від розвитку організації.

Місія – порівняно постійний елемент, хоча також може корегуватися

# Цілі діяльності організації

Місія та візія організації є основою при формулюванні її цілей. Цілі є відправною крапкою при плануванні.

Цілі організації - результати, яких прагне досягти організація й на досягнення яких спрямована її діяльність.

Цілі конкретизують місію організації у форму, що є простою для управління

# Цілі діяльності організації

- Ціль – це запланований результат послідовних, усвідомлених дій.
- Як досягнути цілі:
  - Отримати максимальний прибуток
  - Зайняти найбільшу долю ринку

# Як з'їсти слона?



Для досягнення  
цілей важливо їх  
правильно  
формулювати!





# Критерії формулювання цілей





## SMART

### Конкретні (S - Specific)

- Формулювання цілей в конкретних формах створює вихідну базу відліку для наступних рішень щодо діяльності компанії. З метою конкретизації цілі компанії мають містити показники та бути сформульовані за категоріями.

Наприклад, збільшення частки ринку на ... %; підвищення об'ємів продажу на ... %; збільшення темпів зростання чистого доходу; збільшення частки власного капіталу до... %.; вихід на нові ринки збуту; підвищення якості виробленої продукції; скорочення нормативних термінів обслуговування клієнтів до ... днів тощо.



# Критерії формулювання цілей

## SMART

### Вимірюваність (M - Measurable)

- Ціль має бути виміряна у показниках, у протилежному випадку не можливо буде з'ясувати чи її досягнуто чи ні.

### Досяжність (A - Achievable)

- недосяжні або частково досяжні цілі спричинюють певні негативні наслідки, зокрема блокування прагнення працівників щодо ефективного господарювання, зменшення рівня їх мотивації, погіршення показників інноваційної, виробничої і соціальної діяльності організації, зниження конкурентоспроможності продукції (послуг) на ринку.
- Цілі використовуються як стимул для розв'язання певних завдань, забезпечують просування уперед за рахунок досягнення певних успіхів. Не потрібно ставити цілі, які призводять до стресів. Потрібно ставити досить складні цілі, але при цьому такі, які можна досягнути.





# Критерії формулювання цілей



## SMART


### Орієнтація на результат (R - Result-oriented)

- Цілі потрібно ставити виходячі із кінцевого результату, а не роботи, яку потрібно зробити. Таким чином досягається ефективність роботи.
- Приклад: ціль – приходити на роботу на годину раніше. Постає питання що робити цю годину, з якою метою приходити на годину раніше?


### Визначеність у часі (T - Timed)



- Будь-яка ціль має бути визначеною у часі, коли її потрібно досягнути, тобто мати вимір за часом: довгострокові (перспективні, 5-10 років); середньострокові (3-5 років); короткострокові (до року).





## *Відмінності між місією організації та її цілями:*



- 
- *Часовий аспект:* Місія не має тимчасових критеріїв. Цілі ж завжди тимчасові самі по собі і припускають терміни, коли вони повинні бути досягнуті.
  - *Фокусування.* Місія має спрямованість на зовнішнє для організації середовище, як, наприклад, досягти визнання або стати лідером в галузі і т.д. Цілі, навпаки, найчастіше відносяться до внутрішніх аспектів компанії і виражаються в термінах використання наявних ресурсів для досягнення конкретних внутрішніх показників.
  - *Специфіка.* Місія виражається в термінах, що мають загальний, відносний характер, що відносяться до образу, її фірмовому стилю тощо. Цілі виражаються в термінах певних результатів. Цілі в принципі, припускають їх досяжність.
  - *Вимірювана .* І місія, і цілі в деякому розумінні, можуть бути змірянні. Але вимірювання місії має відносно якісний характер, тоді як положення, що затверджуються в цілях мають абсолютний, кількісний характер.
  - *Постановка цілей* - "що ми робимо?" - завжди пов'язана із з'ясуванням *обмежень* - "чого ми не робимо?" - від чого слід свідомо відмовляємось, щоб зосередити свої зусилля на головному.
- 

## SWOT Analysis

*Strengths*



*Weaknesses*



*Opportunities*



*Threats*






# Середовище функціонування організації





## Принципи SWOT- аналізу.


- 
- Ситуаційний, або «SWOT - аналіз» (перші букви англійських слів: strengths - сильні сторони, weaknesses - слабкі сторони, opportunities - можливості й threats - небезпеки, погрози), може здійснюватися як для організації в цілому, так і для окремих видів бізнесу. Його результати використовуються при розробці стратегічних планів і планів маркетингу.
- 
- 

	<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* .....</li> <li>* .....</li> <li>* .....</li> </ul>	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* .....</li> <li>* .....</li> <li>* .....</li> </ul>
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* .....</li> <li>* .....</li> <li>* .....</li> </ul>	<p>Поле С та М</p>	<p>Поле С та З</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* .....</li> <li>* .....</li> <li>* .....</li> </ul>	<p>Поле Сл та М</p>	<p>Поле Сл та З</p>




# Сильні сторони

– це те, в чому вона досягла успіхів, або якась особливість, що дає їй додаткові можливості.

- До сильних сторін компанії відносять:
- висока кваліфікація управлінського та виробничого персоналу;
- лідерство на ринку;
- захищеність від сильного конкурентного тиску;
- технологія відповідає вимогам бізнесу;
- переваги в області витрат виробництва;
- цінні організаційні ресурси;
- краще обслуговування клієнтів;
- більше впізнання товарної марки;
- інноваційний потенціал, тощо.



# Слабкі сторони

- 
- відсутність або недосконалість стратегії;
  - сильний конкурентний тиск та погіршення конкурентної позиції;
  - застарі технології та обладнання;
  - недостатня кваліфікація управлінського та виробничого персоналу;
  - маркетингові недоліки;
  - відсутність фінансування для впровадження стратегічних змін;
  - невідповідність організаційної структури й стратегії тощо.
- 
- 






# Можливості

- вихід на нові ринки або сегменти ринку;
- прискорення росту ринку;
- розширення виробничої лінії;
- помилки конкурентів;
- можливість переходу в групу з кращою стратегією;
- маркетингові можливості: посилення торгової марки, нові шляхи просування товару на ринку, тощо.

# загрози

- уповільнення росту ринку;
- можливості появи нових конкурентів або посилення конкурентного тиску;
- можливості появи продуктів — замінників або зростання їх обсягу їх продажу;
- несприятлива політика уряду, парламенту, можливість нормативно-правових обмежень на існуючі види бізнесу;
- можливі зміни потреб або смаків покупців;
- несприятливі демографічні зміни, тощо.

- 
- 
- *Поле С та М* (сильні сторони та можливості) – на основі пар даного квадрату необхідно розробляти стратегію по використанню сильних сторін, з метою отримання віддачі від можливостей.
  - *Поле Сл та М* (слабкі сторони та можливості) – стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей подолати слабкі сторони.
  - *Поле С та З* (сильні сторони та загрози) – стратегія повинна передбачати подолання загроз за рахунок сильних сторін організації.
  - *Поле Сл та З* (слабкі сторони та загрози) - обрана стратегія має подолати слабкі сторони та відвести загрозу. Зона постійної уваги топ-менеджменту.
- 

# приклад SWOT – аналізу підприємства

<b>Слабкі сторони</b>	<b>Сильні сторони</b>
1. Недостатність капіталу	1. Вигідні угоди з замовниками
1. Слабке покриття території збутовою мережею	1. Добра обізнаність з регіональними ринками
1. Хаотична співпраця з підприємствами роздрібної торгівлі	1. Можливість запропонувати замовникам додаткові послуги
1. Низький рівень маркетингового обслуговування замовників продукції	1. Кваліфіковані кадри
<b>Шанси</b>	<b>Небезпеки</b>
1. Приплив інвестиційного капіталу	1. Цілковита втрата фінансової свободи
1. Зменшення кількості гуртівень (посередників)	1. Повне вилучення гуртівень (посередників) із збутової мережі
1. Зміна статусу посередника	1. Відтік кваліфікованих кадрів
1. Побудова мережі роздрібного продажу	1. Консолідація замовників продукції



**ЕКОНОМІКО-  
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ЗМІСТ  
ОПЕРАТИВНОГО  
ПЛАНУВАННЯ.**

# СИСТЕМА ПЛАНІВ

Тактичне планування – планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів .

Тактичне планування – організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану.

Оперативне (поточне) 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.

Стратегія - це детальний, всебічний, комплексний план, набір дій і рішень, які керівництво розробляє та приймає для досягнення цілей фірми

# ТИПИ ОПЕРАТИВНИХ ПЛАНІВ

Типи планів	Призначення планів
План одноразового використання	Розробляють для діяльності, що не повторюється в майбутньому
Програма	План для великої кількості заходів
Проект	План, що не є комплексним і масштабним.
Постійні плани	Розробляються для повторюваних протягом визначеного періоду часу видів діяльності
Політика (визначення загального курсу дій)	Плани що відображають головні підходи організації до проблем або ситуацій
Стандартна операційна процедура	План, що визначає кроки, які необхідно зробити в конкретних ситуаціях
Правила й інструкції	Плани, що описують порядок виконання конкретних дій

# ЕТАПИ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ

Етап 1.  
Інформаційн  
е  
забезпеченн  
я  
оперативног  
о  
планування.

Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо формування системи планових параметрів (здійснення процесу бюджетування, формування альтернативних оперативних планів, методичного забезпечення). Ефективність цього етапу відчутно зростає за використання сучасних інформаційних технологій.



# ЕТАПИ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ

## Етап 2. Вибір і формування планових параметрів.

Цей етап полягає в розробленні системи економічних, технологічних, соціальних показників, покликаних сприяти реалізації обраної стратегії діяльності з використанням наявного інформаційного забезпечення, виявлених сильних і слабких позицій організації.

- *економічні показники*: рентабельність, ліквідність, розмір прибутку, обсяги виробництва, економічна ефективність, ефект, тощо.
- *соціальні показники*: рівень заробітної плати, продуктивність праці, трудомісткість робіт, питома вага управлінців у загальній чисельності працівників, тощо.
- *технологічні показники* специфічні для кожного підприємства: виробнича потужність обладнання і устаткування, витрати на модернізацію та оновлення технології

# ЕТАПИ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ

## Етап 3. Формування бюджету (бюджетування).

Процес формування бюджету – збалансованого плану надходжень і видатків у межах оперативного планування називається бюджетуванням. Передумовою запровадження бюджетних систем є визначення центрів відповідальності, які повинні здійснювати бюджетні процедури та відповідати за результати виконання бюджетів. Виділяють такі різновиди центрів відповідальності: центр вартості, центр видатків, центр обороту, центр прибутків та центр інвестицій. Визначення центрів відповідальності залежить від видів діяльності та типу внутрішньої побудови підприємства.

# ЕТАПИ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ

## Етап 4. Вибір найкращого плану

Вибір адміністративних важелів.

Адміністративні важелі формуються на основі тактики, політики, процедур, правил тощо.

*Формування альтернативних варіантів оперативних планів:* розроблення альтернативних варіантів методів менеджменту – оперативних планів, тобто конкретних способів впливу керуючої системи організації на керовану з метою досягнення цілей, виконання завдань та встановлених показників. Як правило, альтернативні варіанти формуються з урахуванням оптимістичних та песимістичних прогнозів щодо умов функціонування організації. Вибір варіанта оперативного плану