

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

З дисципліни «Менеджмент»

на тему: «Сучасний підхід до планування діяльності підприємства»

Студента Касумова Владислава
Олеговича
Курсу II
групи: ТУбц-8-24-Б1М-Н (4,6здс)
напряму Менеджмент
спеціалізація -
Керівник: Шовкова Галина
Василівна, викладач
Оцінка: _____
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ-2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	5
1.1. Сутність планування як функції управління.....	5
1.2. Принципи сучасного планування.....	8
1.3. Цілі управлінського планування.....	10
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ВИДІВ ПЛАНУВАННЯ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	14
2.1. Форми та види планів.....	14
2.2. Роль стратегічних планів в сучасному плануванні діяльності організації.....	18
2.3. Бізнес-планування в організації.....	24
РОЗДІЛ 3 СУЧАСНІ МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ.....	29
3.1. Сутність та класифікація методів планування.....	29
3.2. Сучасні методи оперативного планування діяльності організації.....	32
ВИСНОВОК.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми. Планування є видом управлінської праці, який започатковує процес менеджменту, тому що саме планування визначає орієнтири господарської діяльності.

Завдяки плануванню, кожна організація, на перших етапах свого розвитку може визначити майбутню потребу у фінансових, трудових, матеріальних, технологічних, інформаційних ресурсах, зрозуміти які можливі джерела їх формування, розрахувати очікувану ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

Досвід роботи фірм на ринку показав, що ринкова економіка вимагає від менеджерів підприємств обґрунтованого планування з врахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності, що дає можливість мінімізувати ризики та досягати бажаних результатів.

Якщо на підприємстві не сформована якісна система планування, то перестають діяти механізми мотивації персоналу, оскільки невизначеність мети чи її необґрунтованість призводять до нерозуміння працівниками сенсу діяльності, втрачаються ринкові орієнтири, менеджери приймають нерациональні управлінські рішення.

Проблеми реалізації на підприємстві функції планування досліджували такі науковці як Б. М. Андрушків, А. М. Виноградська, М. Д. Виноградський, О. М. Гірник, Г. В. Осовська, О. Д. Сердюк, В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський, Ф. І. Хміль та інші.

Метою написання курсової роботи є дослідження суті планування, як однієї з головних функцій менеджменту, сучасних підходів до реалізації процесу планування в організації.

Поставлена мета передбачає виконання таких **завдань**:

- вияснити суть планування як функції управління в сучасних умовах господарювання;
- дослідити види планів в менеджменті;

- зрозуміти сутність сучасних методів планування;
- вивчити особливості сучасних підходів до планування діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження в курсовій роботі є організація де застосовується функція менеджменту – планування.

Предметом дослідження даної курсової роботи виступає процес планування та сучасні підходи до його здійснення.

Методи дослідження. Методологічною базою дослідження стали основні наукові положення класичної та сучасної макроекономічної теорії; закони, принципи сучасної теорії ринкової економіки, розроблені і проаналізовані в наукових працях українських та зарубіжних вчених. Для наукового вирішення поставлених у роботі завдань використано загальноприйняті методи наукового пізнання та дослідження: історико-логічний – для визначення економічної сутності поняття «планування»; монографічний – для дослідження теоретичних засад елементів механізму планування; формально-юридичний – для огляду та з’ясування змісту нормативно-правових актів з питання, що досліджується, а також методи наукової абстракції, порівняння, аналітичного групування, табличний метод.

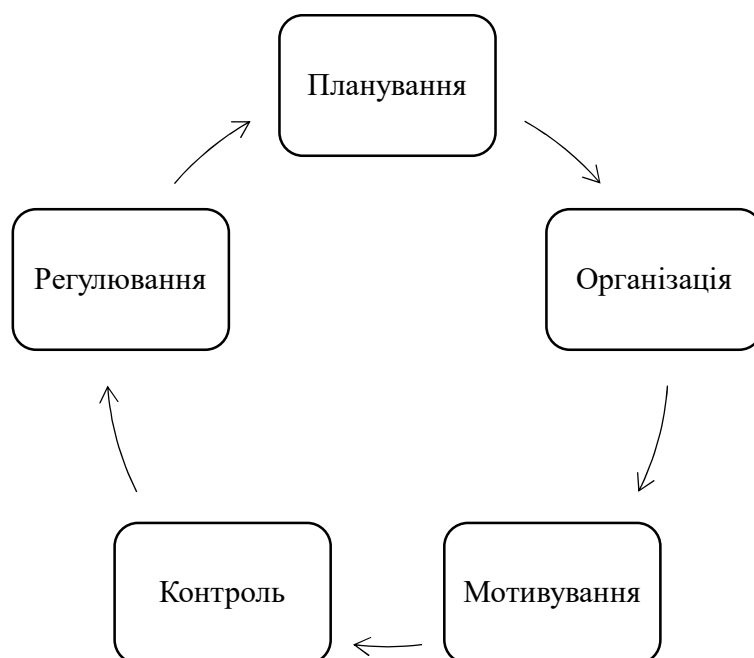
Структура курсової роботи. Курсова робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність планування як функції управління

Планування є важливим інструментом ведення господарської діяльності будь-яким підприємством чи організацією. Процес планування діяльності суб'єкта підприємницької діяльності починається із усвідомлення підприємницької ідеї, формулювання цілей, які спрямовуються на її досягнення та пошук можливостей, насамперед ресурсних, щодо вирішення завдань на шляху досягнення визначених цілей. Планування представляє собою функцію менеджменту організації, яка започатковує управлінський процес, дає поштовх всім функціям менеджменту для визначення своїх завдань, тісно пов'язаний із кожною управлінською функцією (рис. 1.1).



Джерело: розроблено автором [1, 12]

Рис. 1.1. Взаємозв'язок функції менеджменту

Планування як функція управління не може бути реалізованою без інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовищ організації, які формується під впливом чинників, які характеризуються динамічними змінами (рис. 1.2).

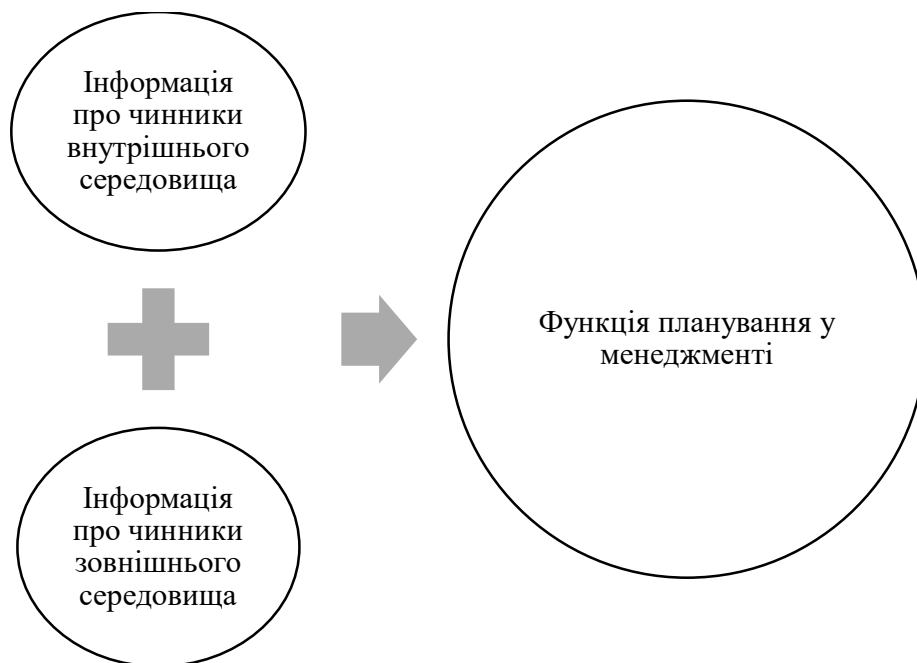


Рис. 1.2. Інформація як основа здійснення функції менеджменту планування в організації

Отже, дослідження показали, що планування є центральною функцією процесу менеджменту в організації, яка є його основою та пронизує всі інші функції управління.

Планування як функція менеджменту не може реалізуватися без інформації про стан чинників які формують внутрішнє та зовнішнє середовище суб'єкта господарювання.

Аналіз трактування науковцями сутності планування в організації, свідчить про те, що в теорії менеджменту сформувалося одностайне розуміння цієї економічної категорії дослідниками, що є позитивним та дає можливість чітко визначити місце даної функції в системі менеджменту організації та зрозуміти її призначення (табл.

1.1).

Таблиця 1.1.

Трактування сутності планування як економічної категорії науковцями

Автор	Трактування сутності
О. М. Гірняк, П. П. Лозановський [4]	Під плануванням розуміють відносно відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу й майбутній стан організації.
О. Є Кузьмін, О. Г. Мельник [6]	Під плануванням слід розуміти вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації.
О. Д. Сердюк [13]	Планування – це активне і свідоме прагнення до майбутнього, концепція цілеспрямованого поведіння колективу.
А. В. Шегда [20]	Функція планування передбачає розв’язання двох глобальних питань: якою має бути реальна мета організації і що слід робити членам організації, щоб досягти її.
В. П. Сладкевич [15]	Планування – процес розроблення і вибору цілей розвитку організації та прийняття рішень, необхідних для їх досягнення.

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, дослідження трактувань науковцями сутності планування дає можливість зробити висновок про те, що планування є відокремленим видом управлінської діяльності, який спрямований на визначення майбутнього організації, а цілі, які визначені в процесі планування являються орієнтирами колективу на шляху до формування майбутнього стану організації.

Як функція менеджменту, планування здійснюється для реалізації мети та завдань.

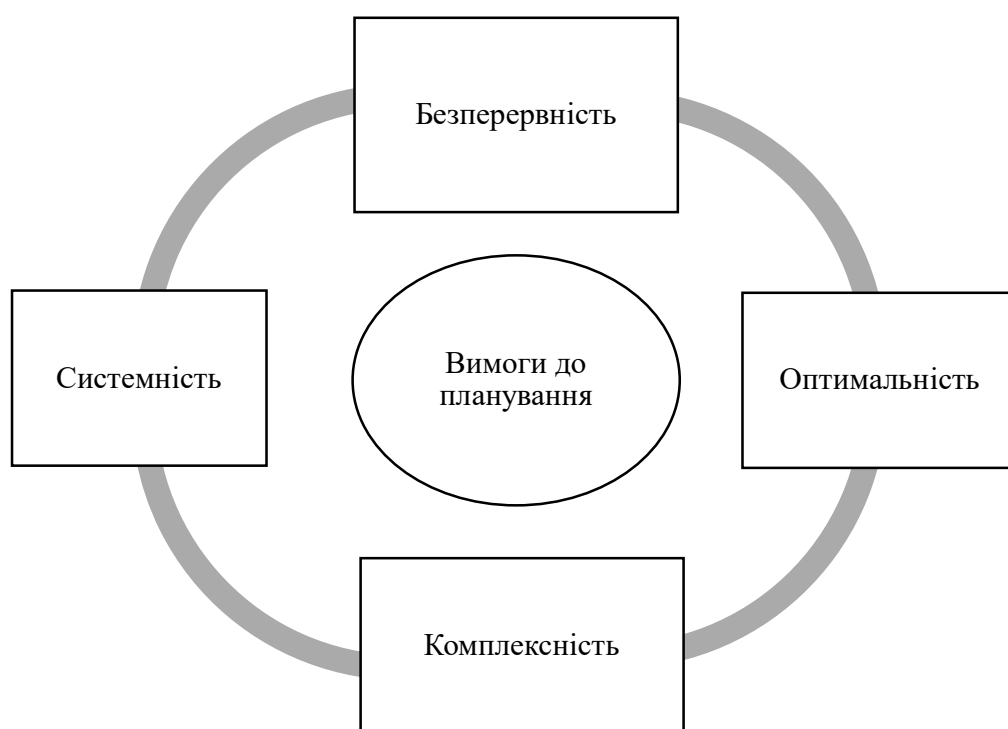
Головною метою планування є забезпечення стабільного та пропорційного розвитку організації, задля посилення її конкурентних переваг, що відобразатиметься на більш повному задоволенні потреб споживачів на ринку та персоналу всередині організації [16].

Реалізація головної мети планування призведе до вирішення його головного завдання – це зростання чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг на ринку за умови дотримання вимог режиму економії, що забезпечить позитивну динаміку

прибутку підприємства та рентабельності.

1.2. Принципи сучасного планування

Щоб реалізувати завдання планування – це забезпечення ефективного розвитку організації, важливо, щоб даний процес в менеджменті відповідав вимогам: безперервність, оптимальність, комплексність, системність (рис. 1.3).



Джерело: створено автором [18]

Рис. 1.3. Вимоги до процесу планування

Процес планування повинен бути безперервним, тому що підприємство створюється для того, щоб розвиватися, тому досягнення одних цілей, потребує розробки нових, більш прогресивних цілей. Безперервність планування забезпечується наявністю стратегічних та поточних планів суб'єкта господарювання:

денних, місячних, квартальних, річних планів.

Ефективність розвитку підприємства забезпечується оптимальністю його планів. Оптимальний план – це найкращий варіант поєднання цілей організації та їх ресурсного забезпечення, що проявляється у зростанні прибутку та розширенні ринкової частки.

Комплексність планування проявляється в тому, що цей процес охоплює всі сторони діяльності підприємства, усі його підрозділи, тому що всі структурні частини організації повинні працювати на досягнення головної мети організації.

Системність планування передбачає планування показників, які стосуються виробництва, збуту, постачання, кадрів, мотивації, соціального розвитку тощо.

Такими чином, ефективність планування може бути досягнута лише при умові дотримання цих вимог.

Планування здійснюється з врахуванням певних правил – принципів (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Принципи сучасного планування у менеджменті

Принципи планування	Зміст принципу
Цільова спрямованість	Відповідність визначеним цілям, орієнтація на цілі.
Системність	Охоплення всіх сторін діяльності організації.
Безперервність	Узгодженість та взаємозв'язок короткострокових, середньострокових та довгострокових планів.
Демократичний підхід	Залучення підлеглих до процесу планування.
Координація та інтеграція	Координація роботи по плануванню на окремому рівні управління та інтеграція планової роботи на окремому рівні із роботою всіх інших рівнів.
Економічність	Витрати на процес планування мають бути раціональними.
Створення умов для виконання планів	Розроблені плани мають відповідати ресурсним можливостям організації.
Оптимальність	Найкращий варіант відповідності цілей можливостям їх досягнення.
Збалансованість	Відповідність між цілями, ресурсами, розділами плану.
Адекватність	Відповідність визначених планів середовищу діяльності. при зміні умов діяльності плани теж мають коригуватися.

Джерело: узагальнено автором [12, 13, 15]

На нашу думку, лише дотримання принципів планування, може забезпечити ефективність цього процесу.

Ринкові умови господарювання сприяли формуванню особливостей сучасного процесу планування:

1. Зростання масштабності планування, що визначається збільшенням показників діяльності організації, які потребують розрахунків в сучасній організації. Ці показники стосуються не лише економічного напрямку, а й соціального.

2. Комплексність завдань планування потребує взаємодії різних фахівців задля досягнення ефективності процесу.

3. Важливість чинника часу, який зумовлений розвитком логістичного підходу до роботи на ринку.

4. Обмеження ресурсів та постійне їх подорожчання, що потребує від фахівців пошуку неординарних управлінських рішень задля підвищення конкурентоспроможності організації на ринку.

5. Акцент на контролі витрат, рентабельності.

6. Зростання ризиків при реалізації цілей підприємства, що пов'язано із зростанням конкуренції на ринку.

7. Мінливість, нестабільність чинників макросередовища, що потребує швидкої реакції на ці зміни та внесення коригувань у плани.

8. Залежність успіху виконання планів від участі кожного працівника, що потребує застосування методів мотивації [15, 19].

Отже, сучасні умови господарювання підприємств та організацій вимагають від менеджменту безперервного вдосконалення, інвестування у підвищення рівня кваліфікації персоналу, який зайнятий в процесі планування, розвиток демократизації планування задля того, щоб підлеглі відчували причетність до справи розвитку організації та ефективно працювали над досягненням визначених цілей.

1.3. Цілі управлінського планування

Цілі планування діяльності підприємства – це його орієнтири, які визначають:

- основні напрями діяльності;
- необхідні дії для досягнення цілей;
- пріоритетність вирішення завдань;
- концентрацію зусиль колективу на певних цілях;
- визначення ролі певних підрозділів у досягненні цілей;
- показники для оцінки результатів діяльності [22].

На думку дослідників, цілі організації будуть ефективними лише тоді, коли відповідатимуть таким вимогам: конкретність; можливість виміряти; перспективність; охоплювати всі рівні організації; різна тривалість; досяжні; зрозумілі для підлеглих; взаємодоповнюваність; взаємозалежність; документальна оформленість [6, 12].

Цілі планування діяльності організації класифікуються за такими ознаками:

1. За періодом:
 - стратегічні – довгострокові;
 - тактичні – середньострокові;
 - оперативні – короткострокові.
2. За масштабом:
 - глобальні – стосуються всієї організації;
 - локальні – стосуються окремого напрямку діяльності.
3. За ієрархією:
 - інституційного рівня – визначаються вищим керівництвом організації;
 - адміністративного рівня – визначаються для окремого функціонального підрозділу;
 - технічного рівня – завдання для окремого працівника підприємства.
4. За сумісністю: взаємодоповнюючі, конкурентні, незалежні.

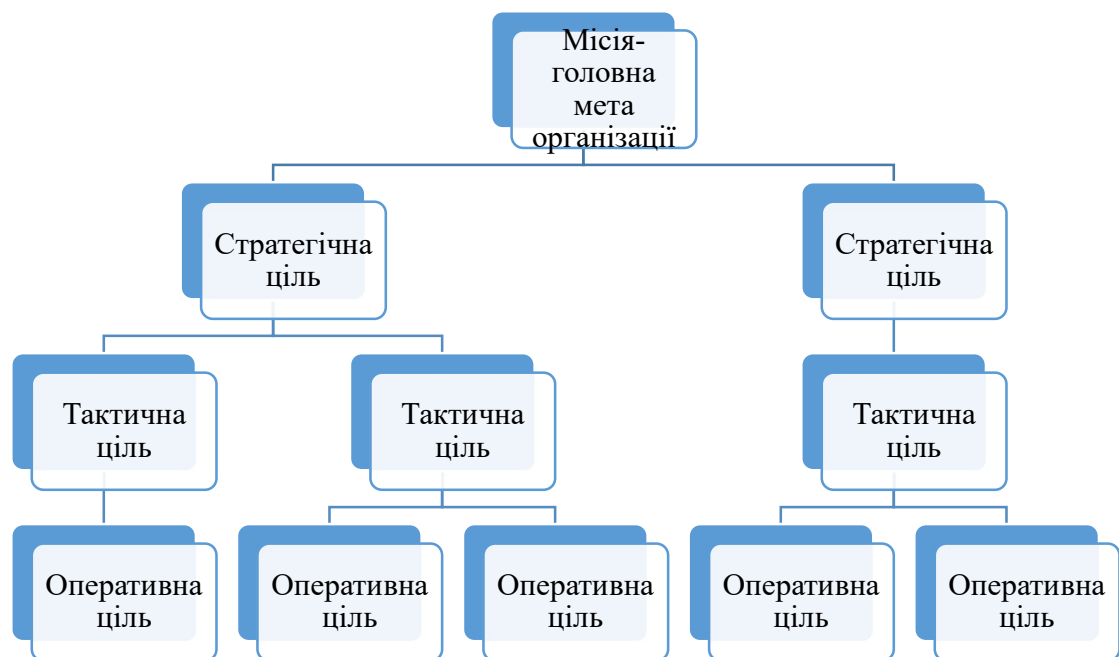
5. За змістом:

- економічні – відображаються в показниках фінансово-господарської діяльності: чистий дохід від реалізації; собівартість реалізації; чистий прибуток; рентабельність тощо.
- соціальні – умови праці; тривалість робочого дня; тривалість відпустки тощо.
- виробничі – це обсяги виробництва продукції; витрати виробництва; продуктивність праці тощо.
- збутові – обсяги збуту; частка ринку; кількість клієнтів тощо.

Головною метою організації, яка визначає причину існування підприємства на ринку є місія.

Місія впливає на зміст усіх цілей організації, які підпорядковуються місії.

Сукупність цілей організації, які розміщуються за принципом ієрархічного підпорядкування формують дерево цілей організації (рис 1.4).



Джерело: розроблено автором

Рис. 1.4. Дерево цілей планування діяльності організації

Отже, дослідження показали, що визначення цілей є важливою складовою планування діяльності організації.

Оскільки господарська діяльність підприємства є складною, тому цілі планування формують систему за принципом ієрархії, де принципи нижчого рівня підпорядковуються головній меті організації, яка є її місією.

Всі цілі планування взаємопов'язані та взаємозалежні, їх реалізація спрямована на досягнення головної мети суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ВИДІВ ПЛАНУВАННЯ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

2.1. Форми та види планів

Планування в менеджменті є процесом складним та багатогранним, тому що стосується всіх сторін діяльності організації.

Планування як функція менеджменту виступає у різних формах (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Форми планування у менеджменті

Форми планування	Характеристика форми	Переваги форми	Недоліки форми
Централізоване планування	Планування здійснюється «зверху – вниз». Має директивний, обов’язковий характер для підрозділів.	Високий рівень координації та контролю	Не врахування особливостей виконання планових завдань на робочих місцях.
Децентралізоване планування	Планування здійснюється «знизу – вверх». Планування починається на робочих місцях, узгоджуються між підрозділами, інтегруються та коригуються вищестоящими органами.	Плани є більш реалістичними, мають високий рівень мотивації.	Складно узгодити інтереси різних підрозділів організації.

Джерело: розроблено автором

В межах визначених форм планування можемо визначити його види, які класифікуються за:

- часом;
- типами цілей;
- ступенем повторюваності;

- функціональною ознакою;
- методами обґрунтування;
- стадіями розробки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Види планування у менеджменті

Ознака класифікації	Види планування
За часом	Довгострокове, середньострокове, короткострокове.
За типами цілей	Стратегічне, тактичне, оперативне.
За ступенем повторюваності	Одноразове, постійне, ситуаційне.
За функціональною ознакою	Техніко-економічне, оперативно-виробниче, фінансове, кадрове, бізнес-планування, маркетингове.
За рівнем управління	Корпоративне, цехове, виробниче.
За методами обґрунтування	Ринкове, індикативне, директивне.
За стадіями розробки	Попереднє, остаточне.

Джерело: [23].

Довгострокове планування спрямоване на період від трьох до п'ятнадцяти років, забезпечує визначення загального напрямку розвитку організації, місії та цілей, які йому відповідають.

Середньострокове планування деталізує цілі організації, які визначені стратегічним плануванням та розподіляє його на часові проміжки терміном до 1-1,5 року.

Короткострокове планування – це планування, яке розраховане на рік. В межах року планові завдання визначаються на більш короткі періоди – квартал та місяць. Така форма планування найбільш конкретизована, тому що ув'язує завдання підприємства з ресурсною базою.

Стратегічне планування пов'язане із вирішенням концептуальних перспектив організації, визначенням тих конкурентних переваг, які обирає для себе організація і над зміцненням яких планує працювати у майбутньому.

Тактичне планування передбачає розробку цілей для кожної бізнес-одиниці організації, кожного підрозділу в межах визначеної стратегії.

Оперативне планування призначене для деталізації тактичних планів та передбачає визначення планових завдань для виконавців на декаду, тиждень, день чи зміну.

Одноразові плани формуються під особливу ситуацію, яка є унікальною, тому потребує визначення планових завдань із врахуванням її нестандартності: відкриття нового підрозділу, участь в новому проекті тощо.

Постійні плани – це плани, які підприємство розробляє систематично, які мають повторювальний характер.

Ситуаційний план складається, коли фінансовий стан підприємства спровокований дією певних чинників, які можуть загрожувати самому існуванню суб'єкта господарювання. До таких планів відносяться антикризові плани, плани розвитку, план інжинірингових дій тощо.

Важливими видами планів є плани в основі створення яких є функціональна ознака, тому вони складаються за певними напрямками та призначені для вирішення вузьких цілей:

- фінансове планування спрямоване на розрахунок планів надходження грошових потоків, напрямів витрат грошових коштів, фінансових результатів, податкових платежів, капіталовкладень тощо.

- виробниче планування передбачає розрахунок виробничої програми, потреби виробничих потужностей, потреби у матеріальних ресурсах, потреби у персоналі тощо.

- маркетингове планування передбачає планування заходів товарної, цінової, збутової, комунікативної політики тощо.

- кадрове планування спрямоване на розрахунок потреби у персоналі різних категорій, заходи кар'єрного зростання, продуктивності праці;

– планування мотивації праці передбачає розрахунок фонду оплати праці, заходів матеріального та морального стимулювання.

Класифікація планів за рівнем управління дає можливість зрозуміти участь кожного ієрархічного рівня у розробці планів.

Корпоративне планування є загально організаційним та стосується всієї діяльності суб'єкта господарювання. Результатом корпоративного планування є розробка корпоративної стратегії організації.

Цехове планування стосується середнього рівня управління, де розташовані функціональні підрозділи організації, які приймають участь в розробці планів за змістом: фінансовий, маркетинговий, виробничий, кадровий тощо.

Виробничий план – це розробка планів для низових рівнів управління, які представлені робочими місцями, бригадами, ділянками.

В плануванні важливо розуміти, які методи обґрунтування показників сприяють підвищенню ефективності планів.

Найбільш результативним методом планування є ринковий метод, оскільки він вимагає планування діяльності підприємства починати із визначення потреби споживачів на продукцію чи товари, а потім переходити до планування потужностей та ресурсів. Зі зміною попиту будуть коригуватися показники плану підприємства.

Індикативне планування є основним інструментом державного регулювання через встановлення тарифів, мінімальної заробітної плати, мінімального прожиткового рівня для населення, відсоткових кредитних ставок тощо.

Директивне планування застосовується на підприємствах державної форми власності.

За стадіями розробки планування передбачає формування попередніх планів, які є проектами планів, які призначені для ознайомлення колективом та внесення ним пропозицій по визначенню показників плану і остаточні, які затверджуються вищим керівництвом суб'єкта господарювання і є обов'язковими для виконання для всіх підрозділів організації.

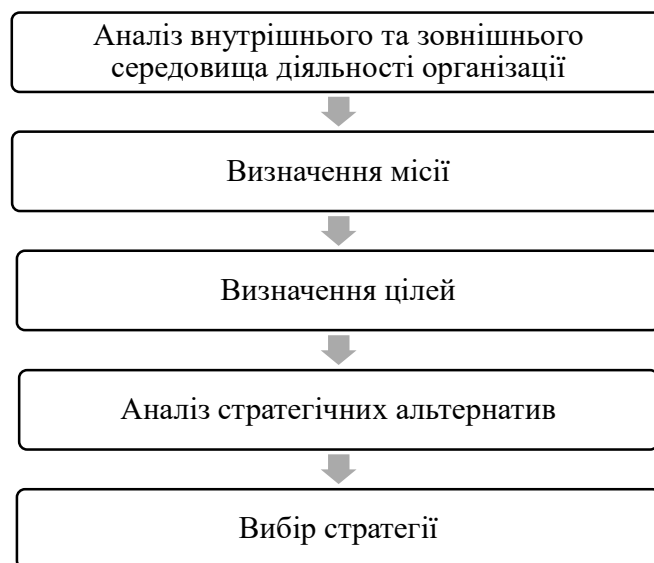
Таким чином, проведені нами дослідження довели, що плани організації можуть виступати у двох формах: централізовані і децентралізовані.

Види планів суб'єкта господарювання створюють систему планів, які стосуються різних функціональних напрямів діяльності, можуть створюватися за участі різних рівнів управління.

Плани мають важливе значення для організації, тому що в них визначаються орієнтири її діяльності на різні часові проміжки. Плани повинні бути зрозумілими для підлеглих та виконувати мотивуючу функцію.

2.2. Роль стратегічних планів в сучасному плануванні діяльності організації

Успіх організації у ринкових умовах господарювання забезпечує належний підхід до стратегічного планування як центральної ланки стратегічного управління, яке здійснюється шляхом послідовного проходження етапів, які зазначені на рисунку 2.1.



Джерело: розроблено автором [3].

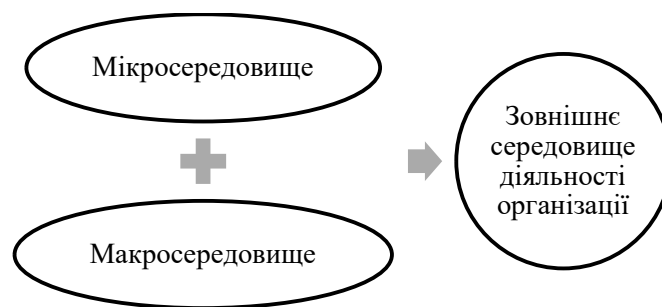
2.1. Етапи стратегічного планування діяльності організації

Стратегічні плани – це систематизовані дії організації, які спрямовані на розробку її стратегій, оформлені їх у документальному вигляді та розробці організаційних заходів щодо реалізації стратегій [7, 14].

Метою стратегічного планування є визначення конкретних дій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Отже, внутрішнє середовище кожної організації є особливим та характеризується індивідуальними рисами, які можуть характеризувати як сильні так і слабкі сторони суб'єкта господарювання.

Зовнішнє середовище організації, яка здійснює стратегічне планування складається із двох середовищ (рис. 2.2).



Джерело: розроблено автором [14]

Рис. 2.2. Зовнішнє середовище діяльності організації

Макросередовище організації формують чинники, вплив яких має об'єктивний характер, тому менеджмент має розробляти заходи, які дадуть можливість суб'єкту господарювання пристосуватися до дії цих чинників.

До чинників макросередовища відносять:

1. Політико-правові: політична стабільність, чітко розроблене нормативно-правове законодавство: податкове, антимонопольне, валютне, захист прав споживачів тощо.

2. Економічні: рівень інфляції, рівень безробіття, рівень доходів споживачів, рівень ставки банківського кредиту тощо.

3. Соціально-культурні: демографічна ситуація, рівень освіти, культурні та національні цінності.

4. Технологічні: відповідність вимогам науково-технічного прогресу.

5. Природно-географічні: кліматичні умови, забезпеченість природними ресурсами, екологічна ситуація.

6. Міжнародні: глобалізаційні процеси, зміни на світових ринках тощо.

Мікросередовище організації визначають такі чинники:

1. Споживачі – це окремі особи чи організації, які мають потребу у товарах організації. Споживачі формують цільові ринки суб'єкта господарювання.

2. Постачальники – це організації, які поставляють підприємству різноманітні ресурси. Вибір постачальника впливає на здатність підприємства виробляти товари чи послуги. критеріями вибору постачальників є; якість товару чи послуги, ціна, яка є нижчою ніж у конкурентів, можливість надання знижок, умови платежів, умови доставки, надання рекламної підтримки.

3. Конкуренти – це інші підприємства чи організації, які пропонують споживачам подібні чи аналогічні товари.

4. Посередники – підприємства, які допомагають просувати товари на ринок.

5. Контактні аудиторії, які впливають на формування позитивного іміджу підприємства на ринку. До контактних аудиторій належать: засоби масової інформації, банки, інвестори, державні установи, громадські організації, власні працівники.

Чинники мікросередовища змінюються при переході в іншу галузь господарської діяльності.

Таким чином, дослідження показали, що середовище господарської діяльності суб'єкта господарювання є складним та мінливим, тому менеджери організації

повинні постійно моніторити його стан, щоб зрозуміти які загрози чи можливості формуються в ньому для організації.

При розробці стратегічного плану підприємства необхідно володіти якомога більшою інформаційною базою про стан середовища діяльності, щоб прийняти правильне управлінське рішення щодо вибору місії організації.

Місія організації – це її головна мета, яка визначає причину існування бізнесу чи діяльності організації, та дає відповідь на такі запитання:

1. Що становить собою організація?
2. Хто є основним споживачем на ринку?
3. Які потреби споживачів можна задовольнити?
4. На яких ринках чи сегментах діє фірма?
5. Якими є конкурентні переваги фірми?
6. Якою повинна бути фірма? [3].

На думку науковців, формулювання місії має бути коротким, що сприятиме кращому запам'ятовуванню її як персоналом так і споживачами та партнерами. Місія має віддзеркалювати основні положення філософії організації [17].

Через ефективно сформульовану місію відбувається процес мотивації персоналу, формується довіра споживачів до фірми та її товару, що дає можливість зміцнювати конкурентні переваги.

Відповідно місії відбувається розробка цілей організації:

- економічних;
- фінансових;
- виробничих;
- маркетингових;
- виробничих;
- кадрових;
- екологічних;
- інноваційних;

- інвестиційних;
- соціальних тощо.

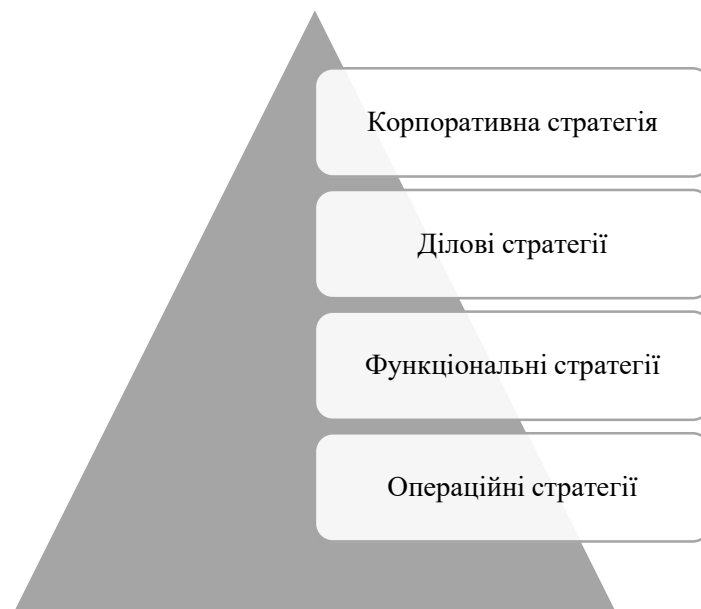
Наступним етапом стратегічного планування є оцінка та вибір стратегії організації.

Якщо суб'єкт господарювання має поточну діяльність, то в процесі стратегічного планування здійснюється оцінка діючої стратегії на відповідність її визначеній місії, поставленим цілям, умовам, які склалися у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Якщо виникає потреба, то діючу стратегію корегують.

Аналіз діючої стратегії здійснюють шляхом використання таких методів стратегічного аналізу:

1. Метод Бостонської консалтингової групи – матриця «зростання-частка ринку».
2. Матриця «зростання ринку – конкурентні позиції підприємства».
3. Матриця «товари-ринки» І. Ансоффа.

За результатами проведеного аналізу здійснюється вибір нової стратегії та формується стратегічна піраміда організації (рис.2.3).



Джерело: розроблено автором [7].

Рис. 2.3. Стратегічна піраміда організації

Корпоративна стратегія є головною та єдиною стратегією бізнес-діяльності суб'єкта господарювання на ринку. Ця стратегія відповідає головній меті організації – місії та розробленим цілям.

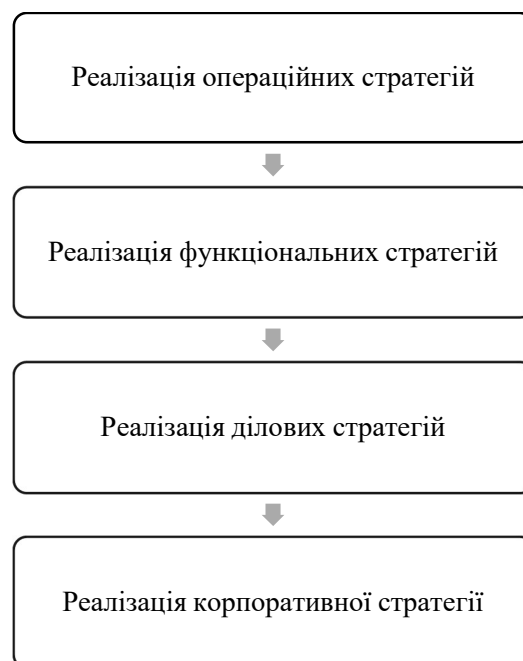
Якщо суб'єкт господарювання не має відокремлених підрозділів – бізнес-одиниць, то корпоративна стратегія є його діловою стратегією.

При поділі організації на окремі бізнес-одиниці, для кожної з них формується окрема ділова стратегія, яка враховує особливості середовища їхньої діяльності.

Функціональні стратегії визначаються для кожного функціонального напрямку діяльності організації – маркетингова, фінансова, виробнича, кадрова, інвестиційна, інноваційна, екологічна тощо.

Функціональні стратегії не повинні суперечити діловій та корпоративній стратегіям.

Операційні стратегії розробляються у межах функціональних стратегій. Реалізація стратегій відбувається в певній послідовності (рис. 2.4).



Джерело: розроблено автором

Рис. 2.4. Послідовність реалізації стратегій організації

Таким чином, стратегічне планування в менеджменті є важливим видом планування господарської діяльності підприємства.

Сучасний менеджмент не можливо здійснити ефективно без належним чином здійсненого стратегічного планування.

2.3. Бізнес-планування в організації

Бізнес-планування в організації є важливим видом планування у менеджменті при започаткуванні діяльності чи нового інвестиційного проекту, який спрямований на посилення конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Розроблення бізнес-плану потребує від менеджерів дослідження чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, щоб зрозуміти чи готова організація до вирішення нових завдань.

Бізнес-план – це письмовий документ у якому викладається сутність бізнес-ідеї та джерела ресурсів для її реалізації [10].

Складання бізнес-планів є проявом сучасного підходу до планування діяльності організації.

Бізнес-план у діяльності суб'єкта господарювання здійснює дві функції:

1. Внутрішня – цей план необхідний власникам підприємства для підтвердження доцільності бізнес-ідеї; є мотивуючим для чинником для персоналу.
2. Зовнішня – призначений для інвесторів, постачальників, посередників, щоб зрозуміти ефективність бізнес-ідеї.

Для того, щоб розробити бізнес-план, управлінцям необхідна інформація, джерелами якої є:

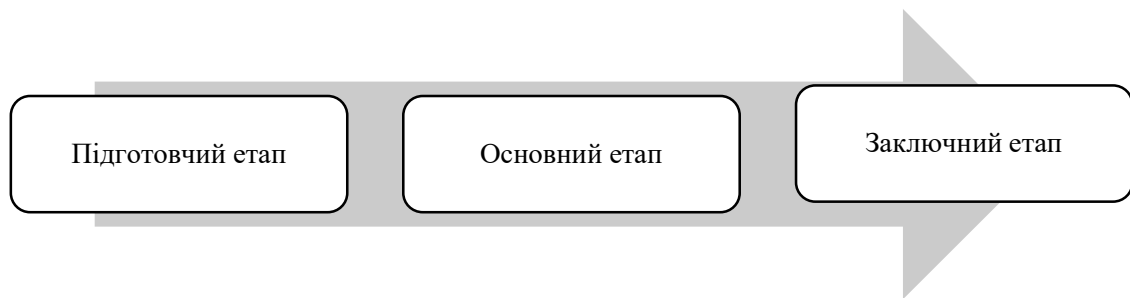
1. Інформація по чинники внутрішнього середовища.
2. Інформація про стан мікро та макросередовище діяльності.

3. Публікації про досвід розвитку підприємництва.
4. Статистична інформація.
5. Аналітичні огляди ситуації на ринку продажі товарів тощо.

Обсяг інформації, який задіяний для складання бізнес-плану прямо впливає на ризики діяльності під яку формується бізнес-план в організації.

Важливість бізнес-плану для ефективного розвитку бізнесу є настільки великою, що керівник чи власник підприємства можуть прийняти рішення про замовлення складання бізнес-плану організації, яка спеціалізується на цій послугі.

Бізнес-планування, як особливий сучасний підхід до процесу планування діяльності організації, має свою технологію здійснення, яка здійснюється у три етапи (рис. 2.5).



Джерело: Розроблено автором [10].

Рис. 2.5. Етапи бізнес-планування в організації

На підготовчому етапі бізнес-планування здійснюється збір та аналіз інформації про всі чинники, які формують середовище її діяльності. Аналіз зібраної фінансової, маркетингової інформації, даних про стан економічних, правових, політичних, соціально-культурних, демографічних, технологічних, міжнародних чинників, про поведінку конкурентів на ринку, про потреби та попит споживачів дає можливість оцінити ризики реалізації бізнес-проекту та зрозуміти шляхи їх зменшення.

Щоб бізнес-план зацікавив замовників, необхідно дотримуватися вимог до структури даного документа:

1. Будь-який бізнес-план повинен мати титульний лист, на якому зазначається така важлива інформація:

- назва суб'єкта господарювання – власника бізнес-плану;
- повна адреса, контактні дані суб'єкта господарювання;
- найменування та адреси засновників підприємства;
- назва бізнес-проекту;
- дата початку втілення в життя бізнес-проекту;
- тривалість проекту;
- дата складання бізнес-плану;
- інформація про конфіденційність інформації.

2. На другій сторінці бізнес-плану розміщується зміст бізнес-проекту де зазначаються сторінки структурних частин бізнес-плану.

3. Третя сторінка бізнес-плану – це резюме – короткий виклад суті даного документу де дається короткий опис бізнес-ідеї, зазначаються особливості цільового ринку, дається характеристика конкурентних переваг підприємства, наводяться очікувані доходи, необхідні витрати, прибутковість, період досягнення точки беззбитковості, термін окупності інвестицій.

4. Подаються розділи бізнес-плану, в яких розкривається його зміст.

5. Надаються додатки, в яких представлена розрахункова інформація у таблицях чи графіках.

При формуванні бізнес-плану необхідно враховувати вимоги, які пред'являються до процесу бізнес-планування:

- простота та зрозумілість для користувача викладу суті бізнес-ідеї;
- структурованість бізнес-плану через поділ його на розділи та підрозділи;
- конфіденційність інформації у бізнес-плані;
- обґрунтованість та точність розрахунків, які подані у бізнес-плані;
- наочність матеріалів бізнес-плану через використання таблиць, графіків;
- об'єктивність оцінки ризиків;

- відповідність стилю написання бізнес-плану прийнятим стандартам.

Таким чином, проведені дослідження показали, що бізнес-план є важливим видом планів сучасного підприємства.

Складання бізнес-плану зменшує ризики інвестування у діяльність суб'єкта господарювання.

Створення ефективного бізнес-плану вимагає від фахівців, які зайняті плануванням вміти аналізувати інформацію та дотримуватися технології формування бізнес-плану.

Документ має відповідати вимогам, які пред'являються до бізнес-планів.

Бізнес-план суб'єкта господарювання має мати визначену структуру – певні розділи (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Розділи бізнес-плану організації

№ з/п	Назва розділу	Короткий зміст розділу
Розділ 1	Галузь, фірма та її продукція	Аналізується стан галузі, рівень конкуренції, бар'єри виходу на галузевий ринок, дається оцінка діяльності фірми на ринку та продукції, яку вона реалізує споживачам, сила товарної марки.
Розділ 2	Дослідження ринку	Оцінюються чинники зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності фірми.
Розділ 3	Маркетинговий план	Визначається цільовий ринок, обсяги збуту за день, місяць, рік, період дії бізнес-плану.
Розділ 4	Виробничий план	Визначається потреба у необхідних виробничих площах, технологічному обладнанні.
Розділ 5	Організаційний план	Розробляється організаційна структура управління. Визначається потреба у персоналі за категоріями. Планується фонд оплати праці.
Розділ 6	Оцінка ризиків	Оцінюються ризики реалізації бізнес-плану та визначаються шляхи мінімізації ризиків.
Розділ 7	Фінансовий план	Здійснюється складання плану доходів і витрат, грошових надходжень та виплат, планового балансу. Розраховуються фінансові коефіцієнти, прибутки, рентабельність діяльності, точка беззбитковості

Джерело: розроблено автором

Отже, щоб сформувати ефективний бізнес-план, менеджери організації мають володіти знаннями про ринкові чинники, навиками аналізу, фінансового планування, стратегічним мисленням.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНІ МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ

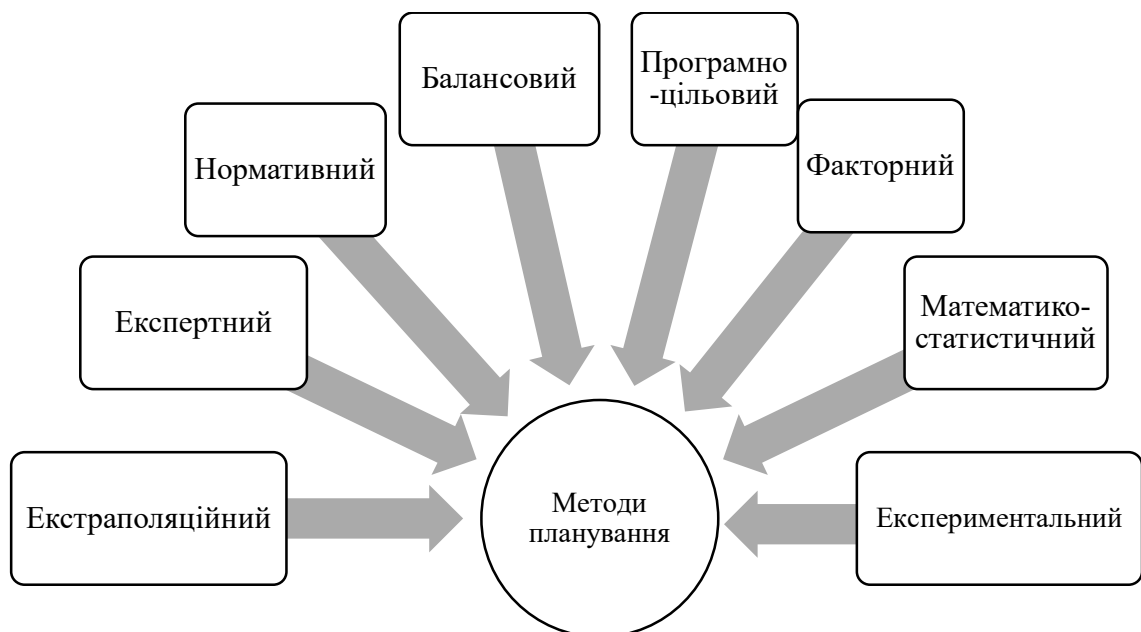
3.1. Сутність та класифікація методів планування

Для розробки ефективних планів, які здатні забезпечити зміцнення конкурентних переваг суб'єкта господарювання на ринку необхідно використовувати сучасні методи планування.

При виборі методів планування, менеджери враховують наступні вимоги:

- відповідність планування умовам ведення бізнесу;
- особливості об'єкта планування;
- можливості забезпечення ефективності планування [15].

Основними методами планування у менеджменті є: екстраполяційний, експертний, нормативний, балансовий, розрахунково-аналітичний, програмно-цільовий, факторний, математико-статистичний (рис. 3.1).



Джерело: розроблено автором [4, 13].

Рис. 3.1. Види методів планування у менеджменті організації

Екстраполяційний метод – це метод планування від досягнутого рівня, який базується на показниках попереднього періоду. Його основним недоліком є те, що він враховує тенденції, які склалися в діяльності організації у минулому періоді і не враховує змін стану чинників бізнес-середовища.

Експертний метод планування базується на врахуванні точок зору фахівців щодо закономірностей розвитку організації. Недоліком даного методу планування є складність та висока вартість.

При застосуванні нормативного методу планування використовують розроблені норми витрат ресурсів, праці, часу, фінансів тощо. Цей метод дозволяє розрахувати обсяги виробництва та потреби в ресурсах. Використання його обмежене.

Балансовий метод базується на принципі узгодження потреб у ресурсах та джерел і можливостей їх задоволення. Балансовий метод застосовується для розробки матеріально-речових, вартісних, трудових балансів.

Програмно-цільовий метод застосовується для планування ресурсів під певні програми. Він потребує визначення мети, під яку плануються заходи та ресурсне забезпечення.

Факторний метод використовується для коригування розрахованих планових показників при зміні бізнес-середовища. Він передбачає визначення впливу внутрішніх або зовнішніх факторів на план.

Математико – статистичне моделювання використовується для оптимізації планів. До таких методів відносять метод критичного шляху (CPM) та метод оцінки та перегляду програм (PERT), метод кореляційного моделювання.

Серед сучасних методів планування важливе значення має експериментальний метод, який базується на попередній перевірці планових показників чи гіпотез у контрольованих умовах перед їх впровадженням на рівні всієї організації.

Експериментальний метод дозволяє мінімізувати ризики, через тестування

проекту на окремому участку: в умовах окремого підрозділу, на вузькому сегменті ринку тощо.

Застосування експериментального методу потребує проведення роботи в декілька етапів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Етапи застосування експериментального методу планування у менеджменті

Етап планування	Завдання, які вирішуються
Формулювання гіпотези	Що необхідно перевірити?
Визначення об'єкта експерименту	Підрозділ організації, сегмент цільового ринку
Проведення експерименту	Робота за новими правилами протягом визначеного періоду
Оцінка та аналіз результатів	Порівняння отриманих фактичних результатів із запланованими показниками
Прийняття управлінського рішення	Відмова від ідеї чи реалізація плану в межах організації чи цільового ринку

Джерело: розроблено автором

На нашу думку, експериментальний метод можна вважати найбільш надійним методом сучасного планування.

До інших сучасних методів планування в менеджменті можемо віднести такі:

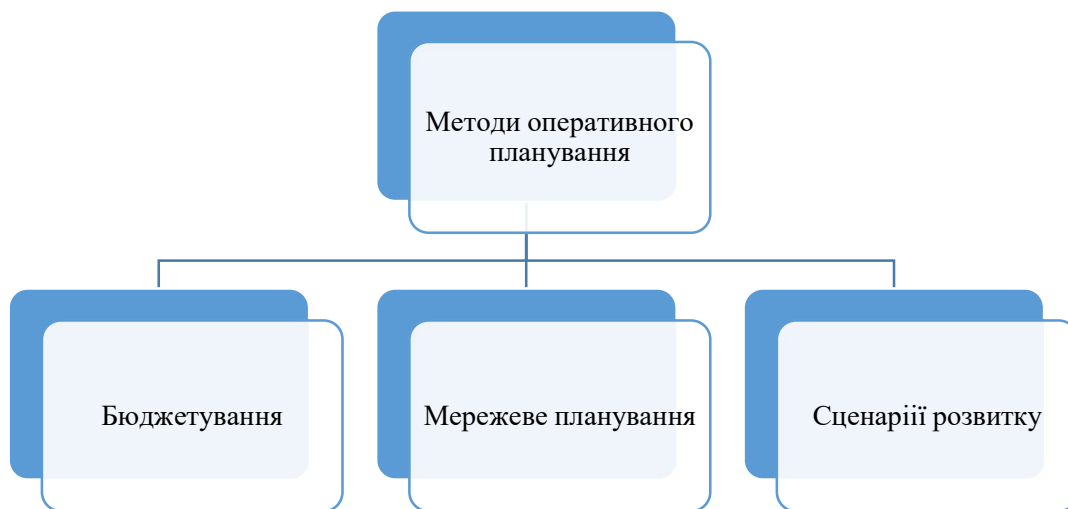
- системно-аналітичний;
- економіко-математичний;
- проектно-варіантний;
- ситуаційний.

Для отримання найбільш ефективних планів, менеджери використовують, як правило, декілька методів.

3.2. Сучасні методи оперативного планування діяльності організації

Оперативне планування є важливим видом планування, тому що оперативний план є основою виконання тактичних та стратегічних планів.

У ринкових умовах господарювання сформувалися ефективні сучасні підходи до розробки оперативних планів організації (рис.3.2).



Джерело: розроблено автором [5].

Рис. 3.2. Методи оперативного планування у менеджменті

Бюджетування як метод планування є ефективним при розподілі обмежених ресурсів між підрозділами організації.

Бюджетування дає можливість деталізувати довгострокові плани, визначити завдання на зміну, день, декаду, місяць.

Роль бюджетування як методу планування проявляється в тому, що за його допомогою менеджери своєчасно можуть визначити касові розриви та потребу у ресурсах.

Бюджетування сприяє організації злагодженої та синхронізованої роботи різних відділів, де бюджет виступає фінансовим орієнтиром для кожного менеджера

підприємства.

Загальний бюджет організації є скоординованим планом роботи для організації в цілому.

Загальний бюджет складається із оперативного та фінансового бюджетів.

Оперативний бюджет називається поточним. Цей бюджет формується на основі таких бюджетів:

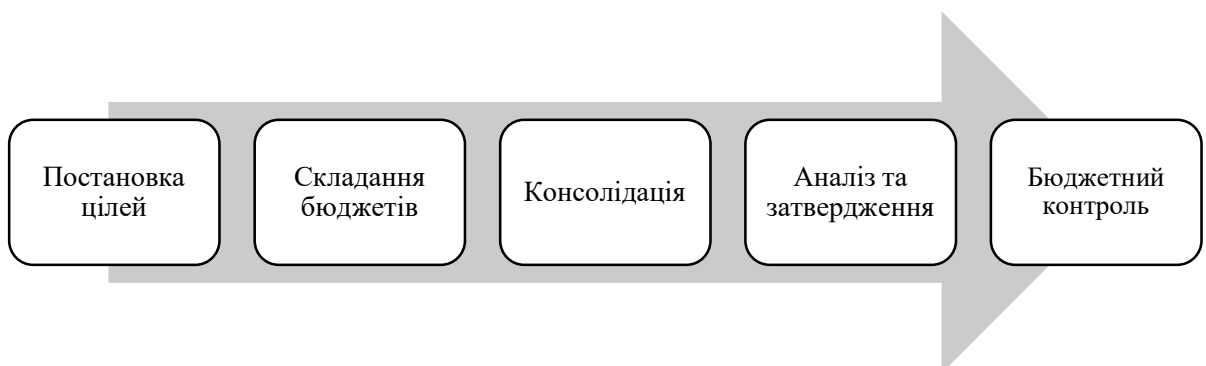
- бюджет продажів (основа всього планування);
- бюджет виробництва;
- бюджет товарно-матеріальних запасів (сировина, матеріали, праця);
- бюджет витрат (трудових, загальновиробничих, загальних і адміністративних).

Фінансовий бюджет – це план, в якому відображаються передбачувані джерела фінансових коштів та напрями видатків.

Фінансовий бюджет складається із:

- бюджету руху грошових коштів;
- бюджету доходів і витрат;
- бюджету капітальних вкладень;
- прогнозного балансу [22].

Бюджетування як метод планування передбачає роботу, яка здійснюється поетапно (рис. 3.3).



Джерело: розроблено автором [11].

Рис. 3.3. Етапи процесу бюджетування

Процес бюджетування розпочинається із розробки цілей, які визначаються на основі стратегії організації та стосуються таких важливих показників як обсяги чистого продажу, витрати, прибуток.

Другий етап бюджетування передбачає здійснення процесу складання бюджету, який може здійснюватися на основі двох підходів: «знизу вгору» або «зверху вниз».

Підхід «знизу вгору» є більш ефективним, тому що передбачає залучення менеджерів підрозділів організації, що сприяє оптимізації процесу бюджетування.

На третьому етапі відбувається консолідація бюджетів усіх підрозділів у загальний бюджет організації, який є спільним орієнтиром для всього персоналу.

На четвертому етапі здійснюється аналіз показників бюджету та затвердження керівником організації.

На етапі бюджетного контролю порівнюються фактичні показники роботи із показниками, які заплановані у бюджеті, проводиться аналіз відхилень та здійснюються необхідні коригування дій.

Таким чином, дослідження показали, що бюджетування є сучасним ефективним методом планування діяльності організації.

Метод мережевого планування передбачає розробку таблиць робіт, де визначається їх тривалість та побудову мережових графіків послідовності виконання завдань.

Цей метод планування базується на визначенні параметрів мережевого графіку:

- шляхів;
- робіт;
- подій.

На основі цих параметрів менеджери можуть своєчасно оптимізувати використання ресурсів через виявлення критичних робіт, які називають «вузькими місцями».

Метод сценаріїв розвитку передбачає, що з врахуванням умов зовнішнього середовища розробляються три варіанти майбутнього розвитку подій: песимістичний,

реальний, оптимістичний.

На основі цих сценаріїв менеджери визначають заходи для зменшення ризиків розвитку організації.

Отже, дослідження показали, що на практиці сформувалися різні методи сучасного оперативного планування, тому менеджери мають розуміти можливості їх використання для підвищення ефективності планування.

ВИСНОВОК

Проведені дослідження сучасних підходів до планування діяльності підприємства показали, що:

Планування є важливою функцією управління, яка є основою для здійснення управлінського процесу, який представляє собою послідовне здійснення функцій менеджменту.

Планування фактично спрямоване у майбутнє організації на основі оцінки чинників, які формують внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності організації.

Планування передбачає визначення місії організації, яка є головною метою та цілей, які формуються на основі місії.

Планування як функція управління притаманна менеджерам усіх рівнів організаційної структури управління організацією.

Планування в організації проявляється у двох формах: централізоване та децентралізоване.

Види планування формують систему планів підприємства, які стосуються всіх сторін діяльності організації та визначають показники в різних часових межах.

Ринкові умови господарювання сприяли формуванню сучасних підходів до планування діяльністю організації, де важливу роль виконує стратегічне планування та бізнес-планування.

Стратегічне планування спрямоване на розробку головного плану організації – стратегії, яка представляє собою довгострокову програму дій фірми на ринку.

Бізнес-планування дає можливість організації зрозуміти перспективність проекту, уникнути ризиків фінансування.

В арсеналі менеджера є різноманітні методи планування, застосування яких дасть змогу розробити оптимальний план, показники якого мотивуватимуть працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту : підручник / Б. М. Андрушків, О. Е. Кузьмін. – Львів : «Світ», 1995. – 423 с.
2. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : підручник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2004. – 598 с.
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. – К. : Лібра, 2004. – 712 с.
4. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник / О. М. Гірняк, П. П. Лозановський. – Львів : «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.
5. Ільїна С. Б. Контролінг господарської діяльності на підприємствах харчової промисловості : навч. посіб. / С. Б. Ільїна, Т. С. Журба. – К. : Професіонал, 2008. – 592 с.
6. Кузьмін О. Е. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О. Е. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2003. – 352 с.
7. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : "Експрес-Поліграф", 2002. – 560 с.
8. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посіб. – К. : «Кондор», 2003 – 556 с.
9. Подсолонко А. О. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2003. – 370 с.
10. Покропивний С. Ф. Бізнес-план : технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболюк, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 264 с.
11. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. – 370 с.
12. Родченко В. В. Менеджмент : навч. посіб. – К. : НАУ, 2001. – 400 с.

13. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту : навч. посіб. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
14. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : навч. посіб. – К. : МАУП, 2008. – 496 с.
15. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навч. посіб. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський – К. : МАУП, 2007. – 488 с.
16. Стадник В. В. Менеджмент : посібник. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
17. Федулова Л. І. Бізнес-менеджмент : навч. посіб. – К. : МАУП, 2007. – 632 с.
18. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. – К. : Академвидат, 2003. – 608 с.
19. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
20. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. – К. : Т-во «Знання», ККО, 2002. – 583 с.
21. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
22. Щокін Г. В. Менеджмент : навч. посіб.. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.
23. Щокін Г. В. Менеджмент : понятійно-термінол. слов. / За ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.