

# Тема 2

## **ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

1. Зміст та основні принципи планування діяльності підприємства
2. Поняття та види планів
3. Технологія планування. Дерево цілей та його побудова
4. Стратегічне планування діяльності підприємства.
5. Вибір та розробка стратегії. Види стратегій.
6. Тактичне та оперативне планування.
7. Методи планування окремих показників господарської діяльності підприємства.
8. Оцінка якості планів підприємства.

# 1.3 міст та основні принципи планування діяльності підприємства





- **Планування** являє собою процес визначення цілей, яке підприємство передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення.

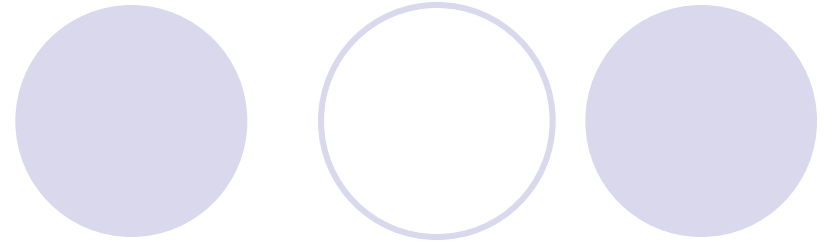
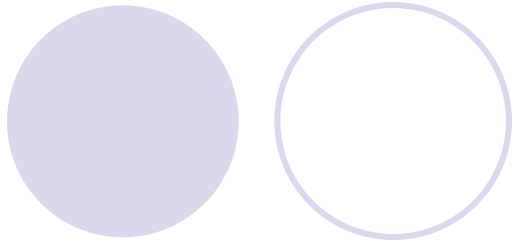


## **Об'єкти планування:**

- розробка цілей та стратегії фірми;
- розподіл ресурсів та резервів;
- розроблення стандартів та нормативів;
- виробнича, фінансова, інноваційна діяльність.

**Суб'єкти планування:** менеджери, планові відділи та організації.

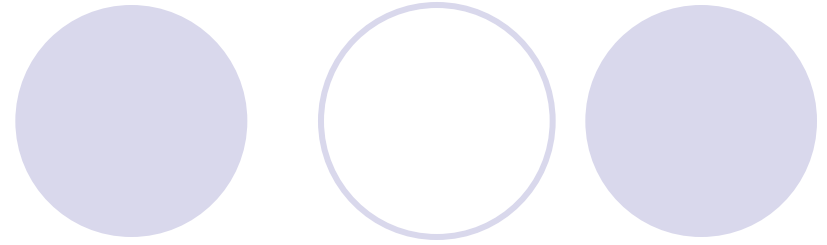
**Предмет планування:** планування цілей, засобів, процесів.



## Етапи планування:

1. порушення мети;
2. визначення вхідних передумов;
3. виявлення альтернатив;
4. вибір найкращої альтернативи;
5. введення і виконання плану .

# Види планування:



## 1. Перспективне

- Довгострокове (метод екстраполяції)
- Стратегічне (комплексне обґрунтування проблеми)

## 2. Середньострокове

## 3. Поточне

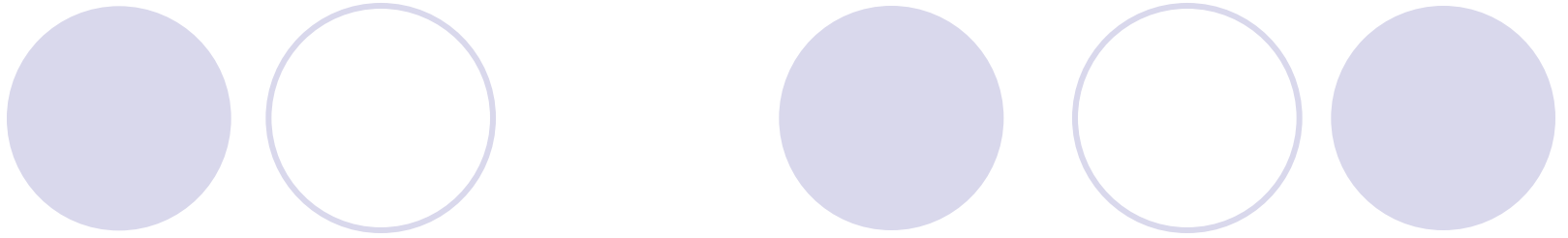
# Принципи планування:

- Єдності (системності)
- Учасі
- Безперервності
- Гнучкості
- Точності

## 2. Поняття та види планів





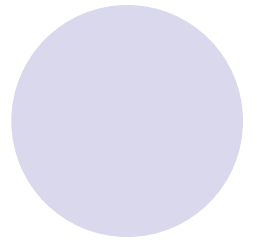
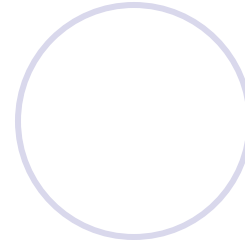
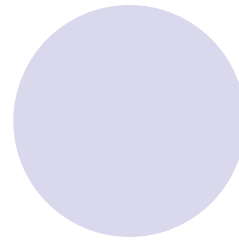
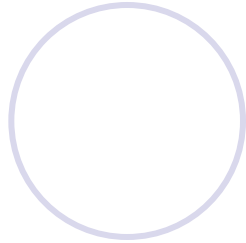
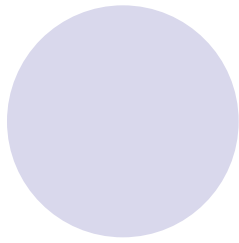


- План підприємства - це завчасно розроблена система заходів, що передбачає цілі, зміст, збалансовану взаємодію ресурсів, обсяг, методи, послідовність і строки виконання робіт по виробництву і реалізації продукції або наданню послуг.

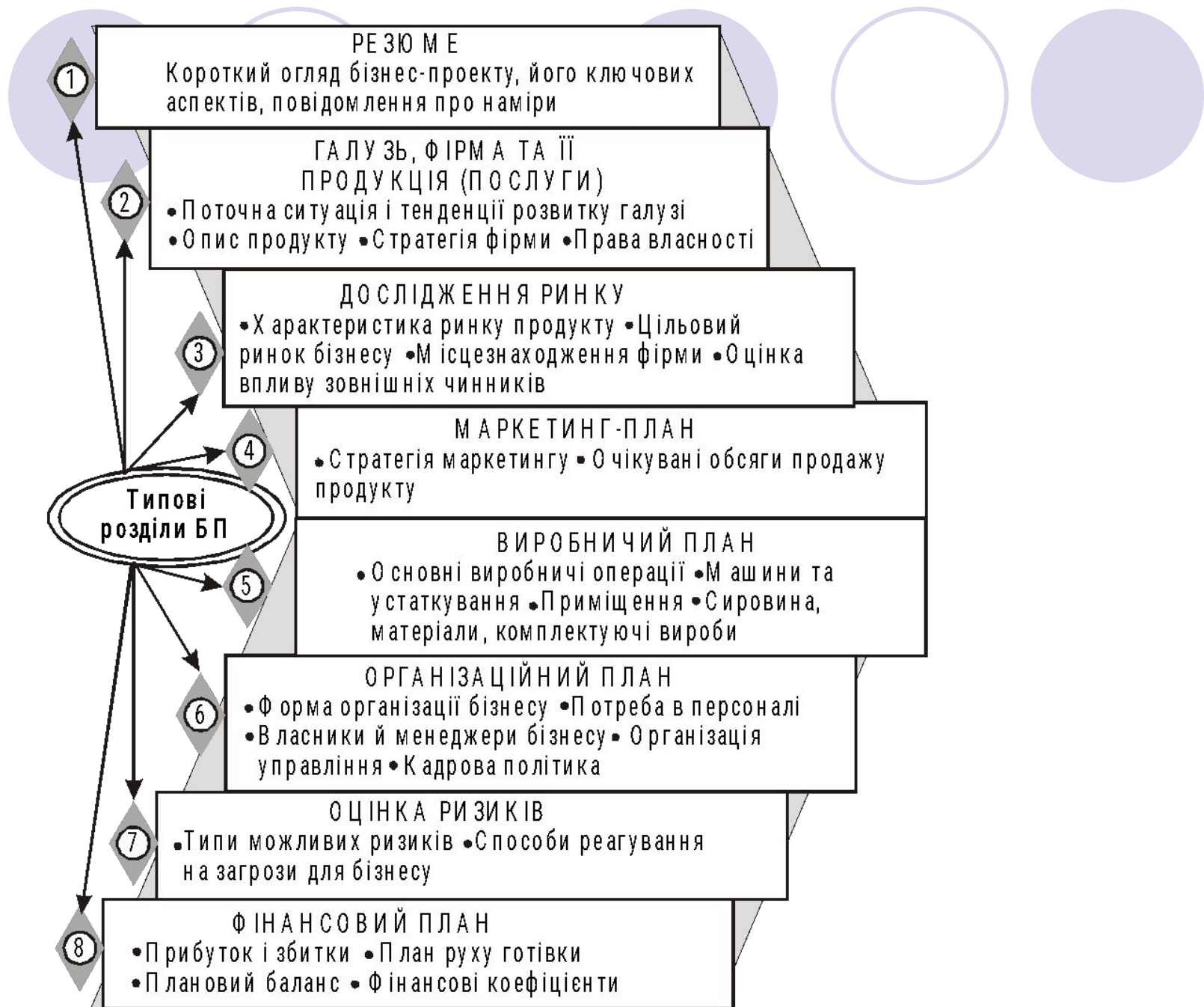
# За об'єктами планування



- план виробництва;
- план товарообороту;
- план продажу;
- фінансовий план;
- план з праці та персоналу;
- план матеріально-технічного забезпечення;
- план витрат;
- план інвестицій



- *Бізнес-план (БП)* підприємства — це письмовий документ, в якому викладено суть, напрямки і способи реалізації підприємницької ідеї, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.



# 3.Технологія планування. Дерево цілей та його побудова



# Технологія планування включає:

- визначення і обґрунтування основної мети і витікаючих з неї завдань підприємства;
- устанавлення конкретних показників і завдань для виконавців;
- деталізацію завдання за видами й обсягами робіт, конкретними робочими місцями і строками виконання;
- детальні розрахунки витрат й результатів

Стадії процесу  
планування

Стадії процесу  
планування

Результати планової  
діяльності

I. Процес розробки стратегічних,  
тактичних та оперативних планів

Система  
планів

II. Реалізація  
планів

Фактичні показники діяльності  
підприємства

III. Контроль  
результатів  
планування

Аналіз відхилень (аналіз  
виконання планових завдань)

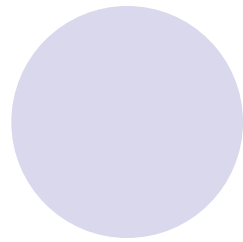
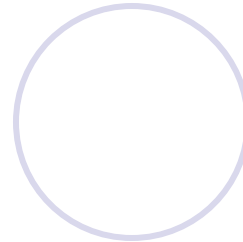
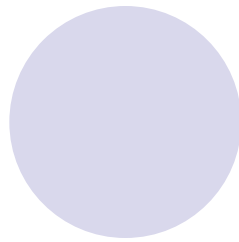
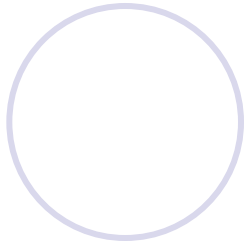
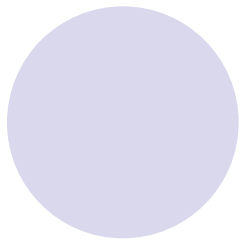
Зворотній зв'язок

Звор  
Звор



- **"Дерево цілей"** - це графічне зображення взаємозв'язку і підпорядкованості цілей, що відображає розподіл місії і мети на цілі, під цілі, завдання та окремі дії.





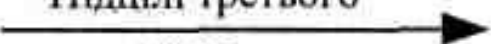
Стратегічна (головна) ціль



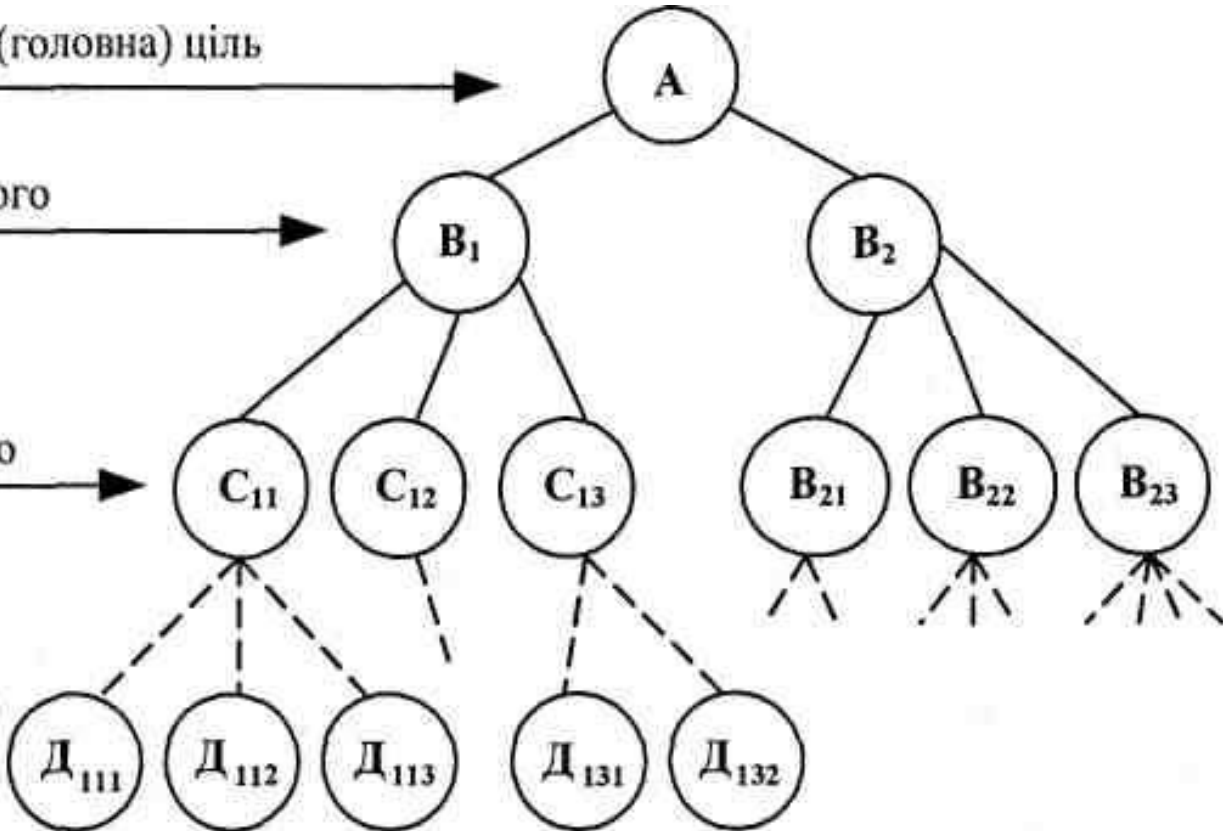
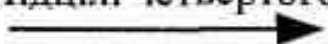
Підцілі другого  
рангу



Підцілі третього  
рангу



Підцілі четвертого  
рангу





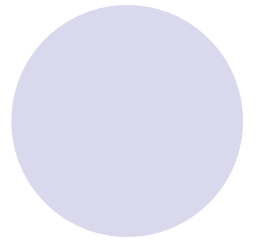
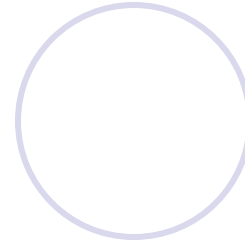
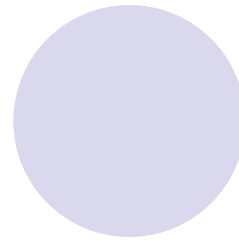
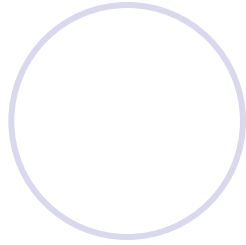
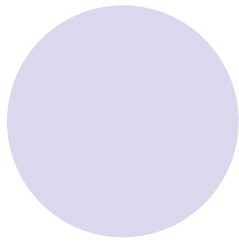
- **Основне правило побудови "дерева цілей"** - це "повнота редукції" - процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових.

# Показники, що в загальному переліку можуть відображувати цілі організації:

- загальнооекономічні цілі
- маркетингові цілі
- цілі виробництва
- фінансові цілі
- науково-технологічні цілі
- кадрові цілі
- організаційно-управлінські цілі

# 4. Стратегічне планування діяльності підприємства.





- **Стратегічне планування** дає можливість акціонерам і менеджменту компаній краще визначитися з напрямом і темпом розвитку бізнесу, окреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні і структурні треба змінити у компанії, які інструменти необхідні їй для дальшого поступу.

# Етапи стратегічного планування

- 1. Визначення місії і цілей організації.
- 2. Аналіз середовища, аналіз сильних і слабких сторін фірми.
- 3. Вибір стратегії.
- 4. Виконання стратегії.
- 5. Оцінка і контроль виконання.

# Стратегічне планування є:

- Передбачливим
- зосередженим на конкретних цілях
- зі спільною стратегією
- комплексним і складним
- із залученням експертів
- довготерміновим (понад 3 роки)

# Чотири основних види управлінської діяльності:

- - розподіл ресурсів
- - адаптація до зовнішнього середовища;
- - внутрішня координація;
- - організаційне стратегічне передбачення.



# 5. Вибір та розробка стратегії. Види стратегій.





- *Стратегія* — це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їхнього досягнення.

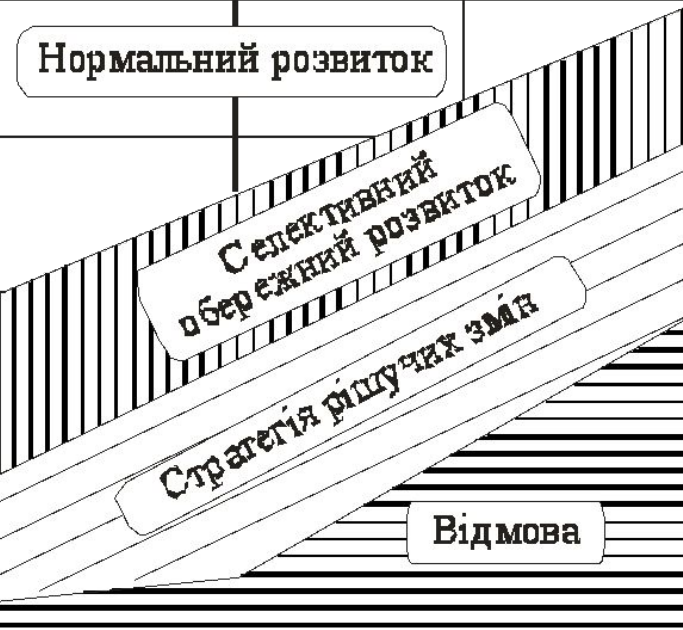


## **1. метод PIMS** (Profit Impact of Marketing Strategy)

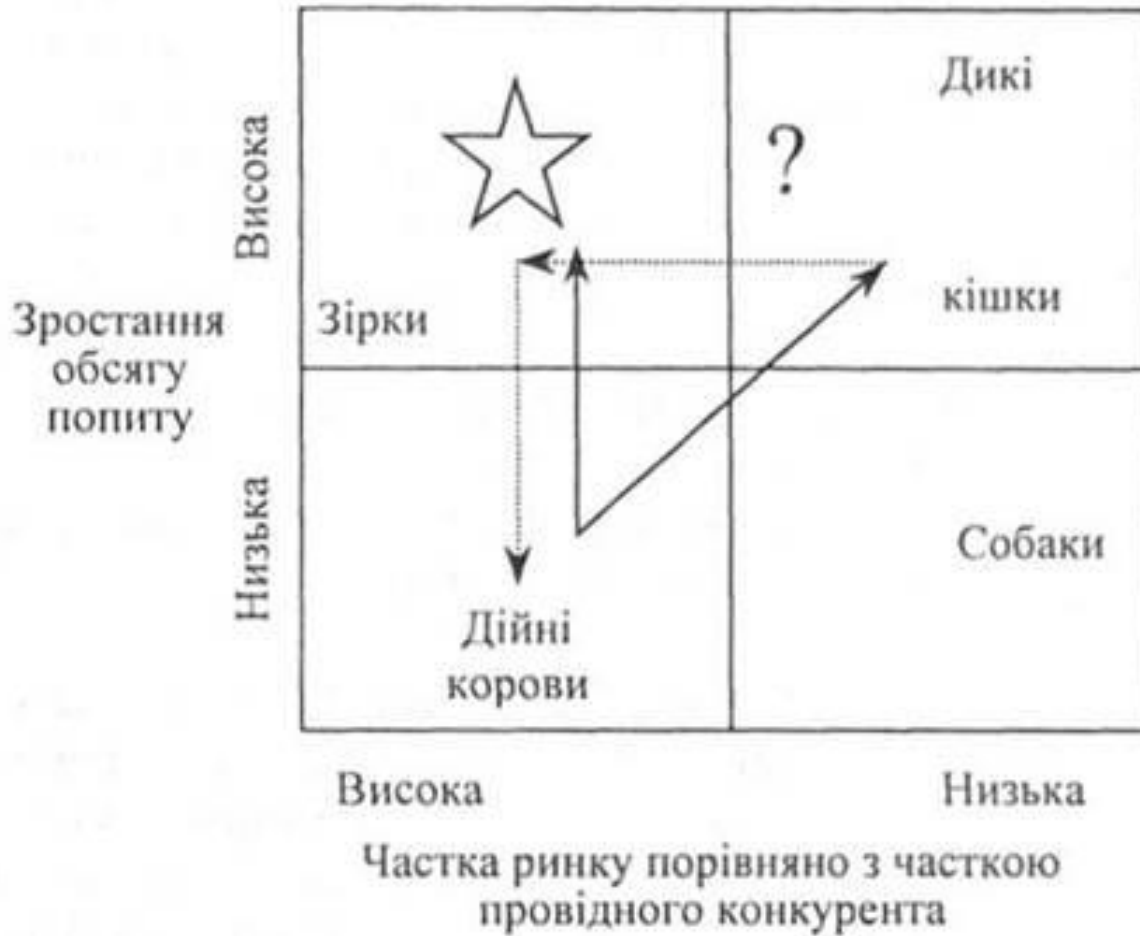
- Показники діяльності компаній відображені приблизно в 30-ти основних змінних, що розподілені на три групи:
- конкурентна позиція бізнесу;
- характеристика й привабливість ринку, на якому діє підприємство;
- виробнича структура підприємства.

## 2. метод циклу життя виробу

| Характеристика конкурентної позиції | Стадії життєвого циклу  |                     |          |         |
|-------------------------------------|-------------------------|---------------------|----------|---------|
|                                     | впровадження (освоєння) | зростання           | зрілість | спад    |
| Домінуюча                           |                         |                     |          |         |
| Сильна                              |                         | Нормальний розвиток |          |         |
| Сприятлива                          |                         |                     |          |         |
| Непогана (допустима)                |                         |                     |          |         |
| Слабка                              |                         |                     |          | Відмова |

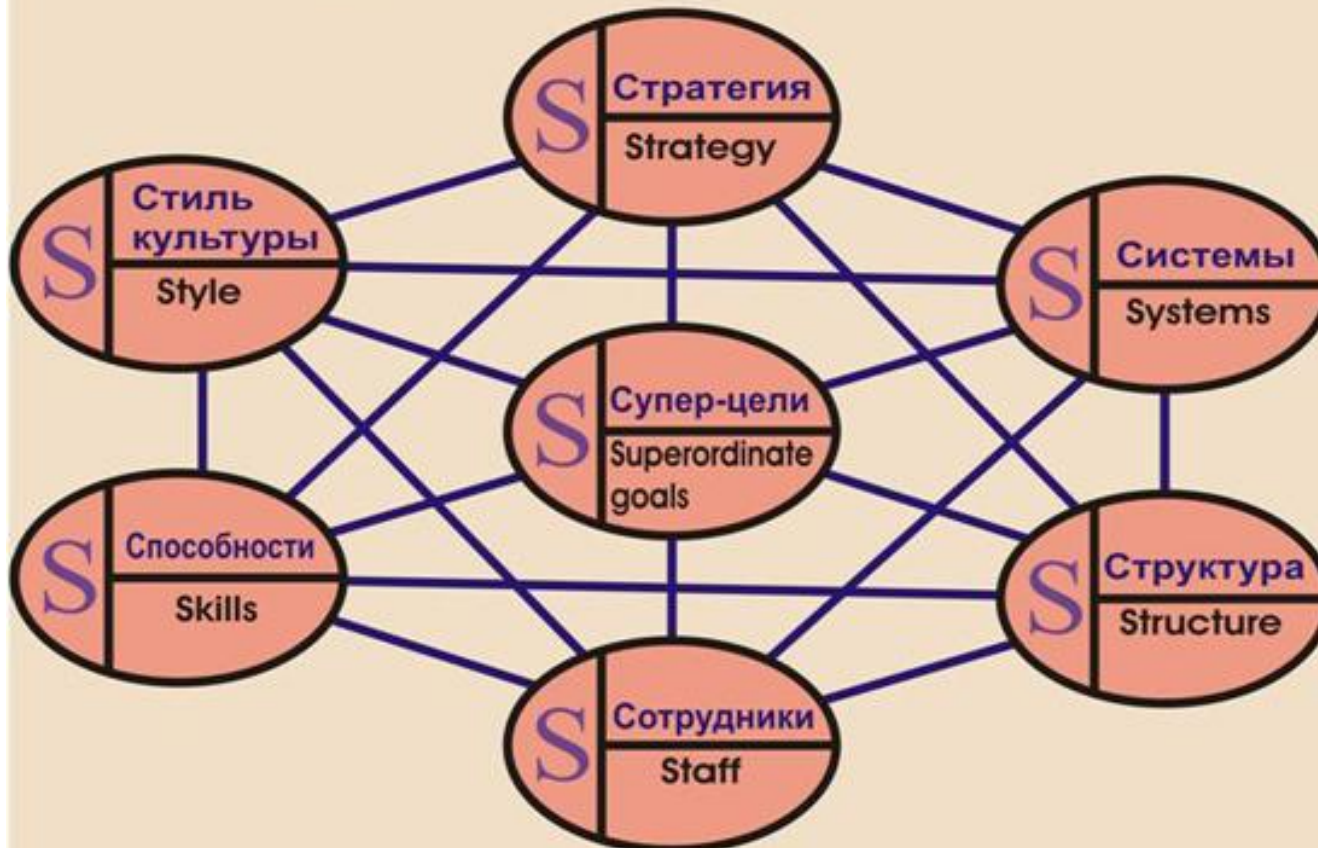


# 3. Матриця БКГ.



# 4. метод консультаційної групи «Мак-Кінсі».

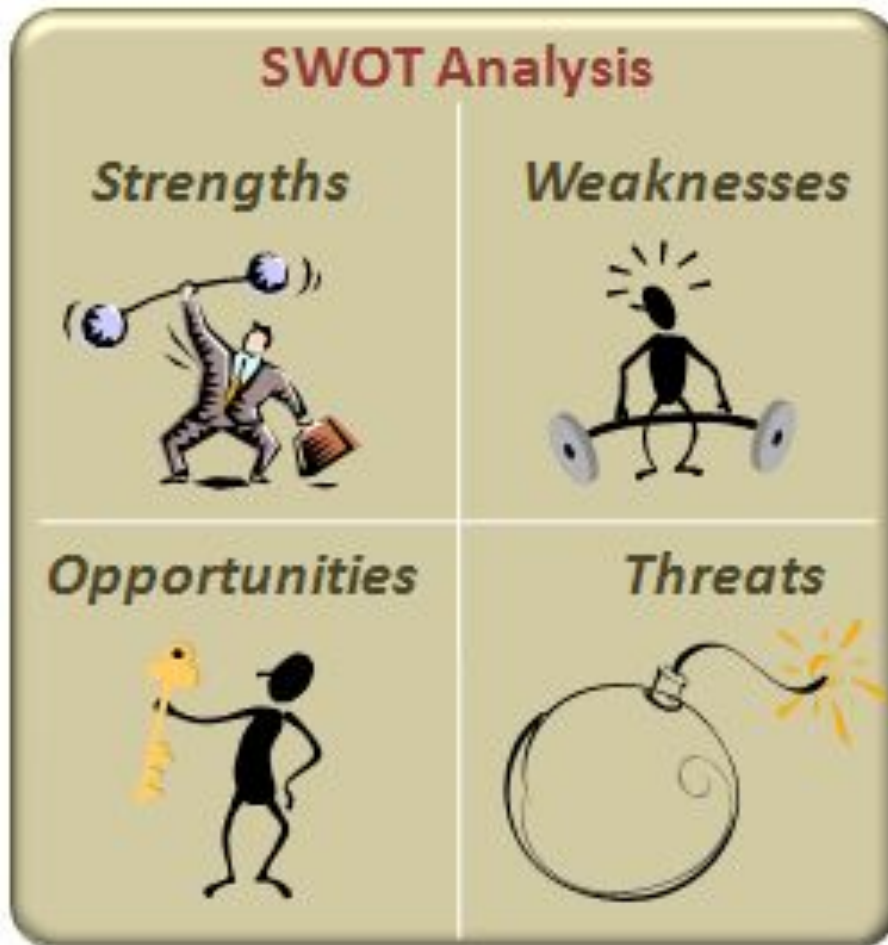
Модель бізнеса "7S" по Мак-Кинси



## 5. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

- 1. Конкуренція між продавцями галузі;*
- 2. Загрози організацій, що пропонують товари-замінники;*
- 3. Загрози появи нових конкурентів усередині галузі;*
- 4. Ринкові позиції постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих;*
- 5. Купівельна спроможність покупців*

# 6. SWOT-аналіз.





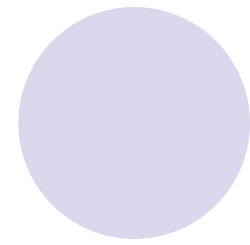
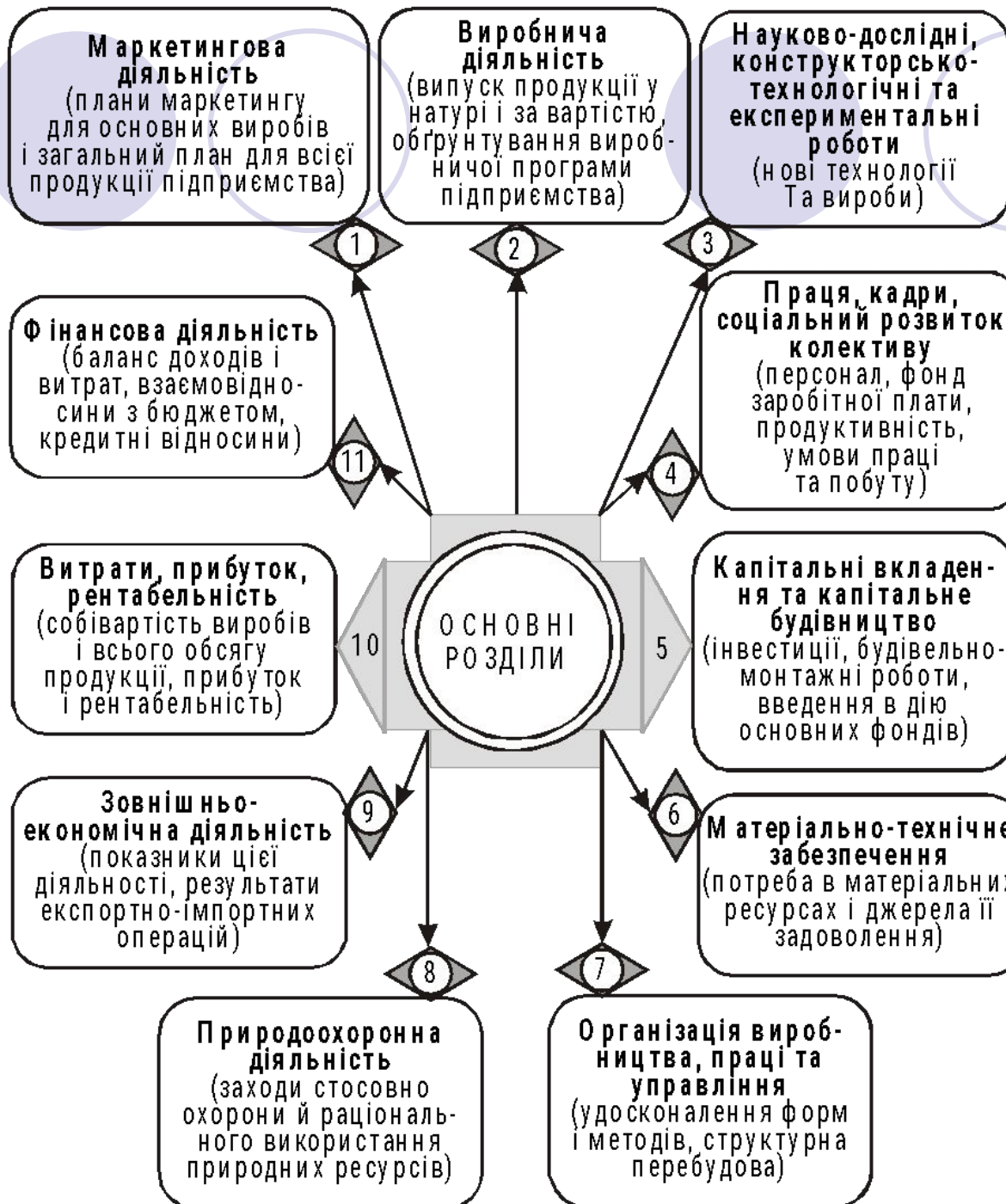
# СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА



- 1. Стратегія зростання (наступальна)
- 2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)
- 3. Стратегія виживання (оборонна)

## 6. Тактичне та оперативне планування.

- **Тактичне планування** — короткочасна економічна поведінка, лінія економічних дій, яка розрахована на відносно короткочасний період, виходячи з поточної ситуації.





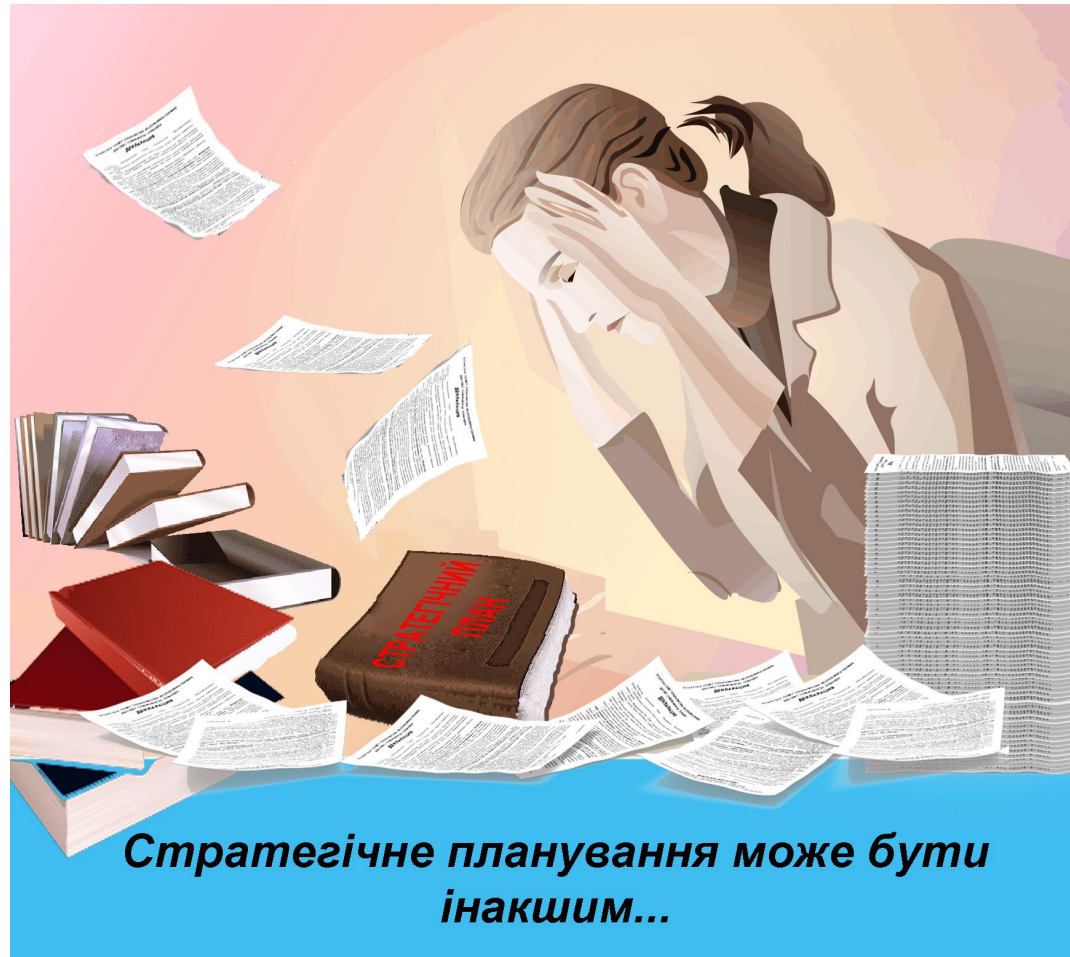
- Оперативне планування діяльності підприємства — це поточне виробничо-фінансове і виконавче планування на короткий період часу, орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив до накреслених раніше планів і графіків робіт.

# Оперативне планування



- Календарне планування
- Диспетчеризація
- Міжцехове планування
- Внутрішньоцехове планування

## 7.Методи планування окремих показників господарської діяльності підприємства.



**Стратегічне планування може бути інакшим...**



- *Ресурсний та цільовий методи*
- *Методи екстраполяції та інтерполяції*
- *Дослідно-статистичний*
- *Факторний*
- *Нормативний*
- *Балансовий*
- *Матричний*
- **Економіко-математичне моделювання**

## 8. Оцінка якості планів підприємства.

Основними характеристиками плану, що дозволяють досить повно оцінити його якість є:

- ефективність,
- надійність
- напруженість.



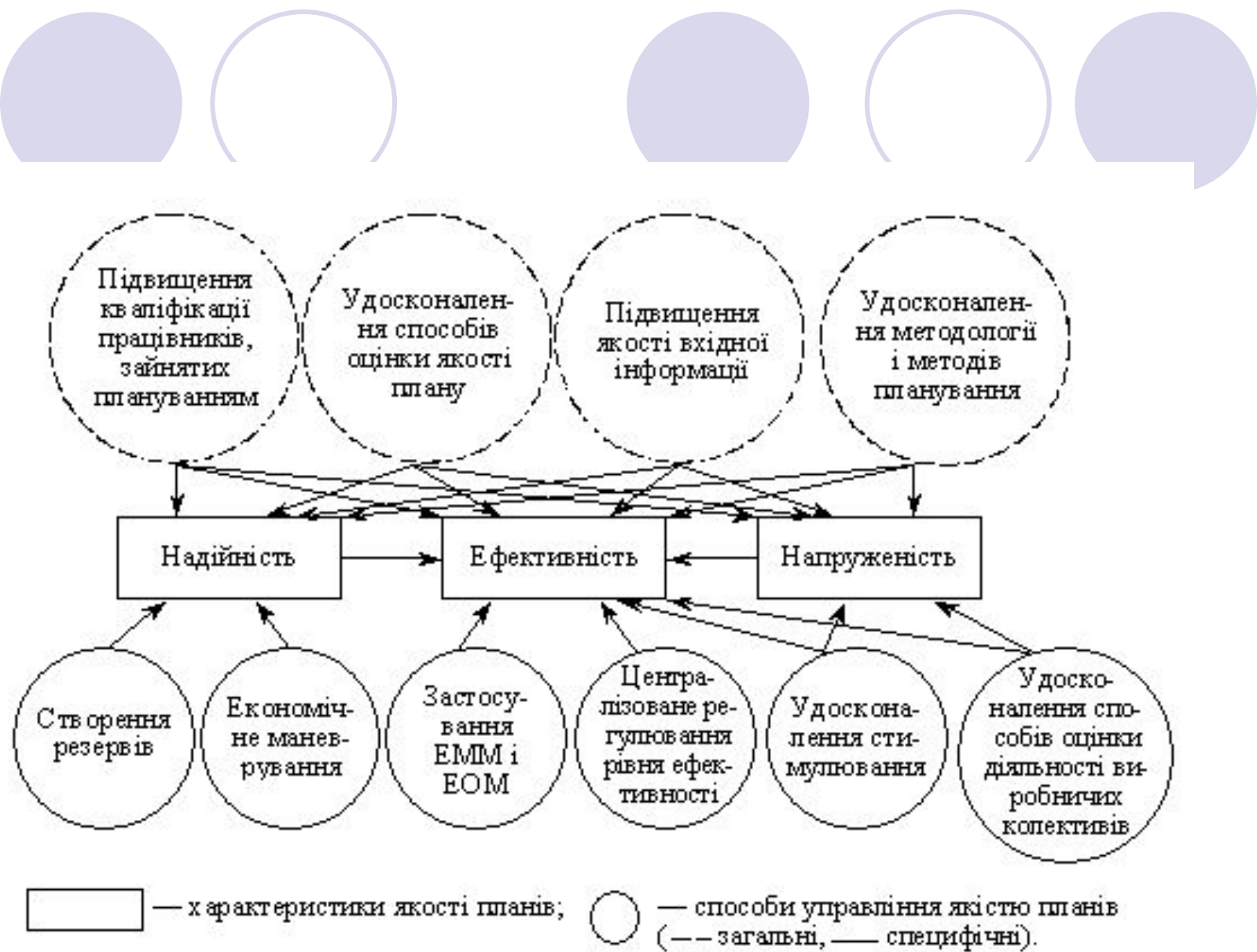


Рис. 2.4. Основні способи управління якістю планів