

Практичне заняття 3.

ТЕМА 6.Процес планування в організації

Мета заняття: набути вмінь та навичок з управлінського планування
Документальне, наочне і технічне забезпечення заняття:

1. Додатки
2. Основи менеджменту : Опорний конспект лекцій.
3. Зразки планів.
4. Комп'ютери.

Завдання 1. Ознайомлення з видами планів в управлінні

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для виконання цього завдання необхідно заповнити таблицю 1, скориставшись при цьому додатком 1.

Види основних планів в управлінні

Таблиця 1

Види планів	Коротка характеристика	Період, на який складається план	Рівень управління, на якому складається план
Стратегічний план			
Тактичний план			
Поточний (оперативний) план			

Завдання 2. Вивчення порядку складання стратегічного плану

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для виконання завдання 2 необхідно заповнити таблицю 3, скориставшись додатком 2

Порядок складання стратегічного плану

Таблиця 2

№ з/п	Етапи складання стратегічного плану	Характеристика етапу
1	Вибір місії та формулювання цілей підприємства	Визначається місія підприємства, чітко виражена причина його існування. Формуються система цілей відповідно до місії підприємства
2	Аналіз зовнішнього середовища	
3		

Завдання 3. Розв'язання ситуацій

Ситуація 1. Один зі світових лідерів у галузі виготовлення електронного обладнання для запису, відтворення звуку та зображення японська фірма "Соні" придбала відому американську кінокомпанію "Коламбія Пікчерз". Пояснити таку поведінку японської фірми з позиції стратегічного управління і визначити тип її стратегії розвитку.

Ситуація 2. Мережа супермаркетів "Сільпо" є найбільшою торговельною мережею України, її магазини представлені як у Києві, так і в регіонах країни. У березні 2001 року відбулося відкриття першого магазину в Києві, а у квітні 2012 року мережа "Сільпо" налічувала 226 супермаркетів. "Сільпо" – це магазин самообслуговування, середня

торговельна площа супермаркету дорівнює 1200 м², асортимент варіює від 6000 до 12 000 найменувань продуктів харчування і супутніх товарів. 1. Проаналізувати вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на роботу закладу. 2. Яку стратегію розвитку обрала мережа?

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для здійснення місії організації і досягнення її мети. Виділяють три види базових економічних стратегій – виживання, стабілізація та розвиток. Кожна із цих стратегій визначається рівнем досягнутої (запланованої) рентабельності і життєвим циклом товарів (послуг).

Скористайтесь додатком 3: "Характеристика еталонних стратегій бізнесу"

Додаток 1

Види планів в управлінні

В управлінні розрізняють такі види планів:

1. Стратегічний план – довгостроковий комплексний план, орієнтований на кінцеві результати. Як правило, його формують керівники вищого рівня управління на період від трьох років і більше.

2. Тактичний план – це план, який ґрунтується на політиці й тактиці підприємства і спрямований на реалізацію стратегічного плану; його складають на період від одного до трьох років керівники середнього рівня управління.

3. Оперативний план – це план, що розкриває процедури та правила реалізації тактичного плану. Його розробляють менеджери нижчого рівня управління на період до одного року.

Додаток 2

Етапи стратегічного планування

Стратегічне планування є складним процесом, який охоплює декілька етапів:

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування. Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка дасть досить повну та об'єктивну характеристику чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Етап 2. Визначення місії і цілей організації. Формулювання, усвідомлення та проголошення місії організації є важливим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності.

Етап 3. Вибір методів аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як порівняння, експертні оцінки, системний аналіз, статистичні і соціологічні дослідження, сукупна думка збутовиків, споживачів тощо.

Етап 4. Оцінка й аналіз чинників зовнішнього середовища. На цьому етапі керівництво зобов'язане відповісти на три основні запитання: на якому етапі розвитку перебуває організація? де вона має бути в майбутньому? що має зробити керівництво, щоб вона досягла бажаного успіху? Можливості та загрози, з якими стикається організація, можна узагальнити, виокремивши сім груп чинників: економічні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародні, чинники конкуренції та чинники соціальної поведінки.

Етап 5. Оцінка й аналіз чинників внутрішнього середовища. Передбачає вивчення стану чинників внутрішнього середовища організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це робиться шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування й оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили

тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) тощо. Отримані результати дозволяють визначити сильні та слабкі позиції підприємства.

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок. Сутність цього етапу полягає у визначенні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних тощо), які найповніше характеризують очікувані стратегії та виявлені тенденції їх зміни, а також у доборі необхідних проектних заходів, що забезпечують формування стратегій.

Етап 7. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив). Особливість цього етапу полягає в розробленні можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану.

Етап 8. Вибір оптимальної стратегії. Це найважливіший етап стратегічного планування. Він полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації шляхом оцінювання таких чинників, як: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників, залежність від чинника часу, вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо.

Етап 9. Оцінювання стратегії. Полягає у з'ясуванні її відповідності місії та цілям організації, а також у правильному доборі методів аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

Додаток 3

Характеристика еталонних стратегій бізнесу

Стратегія виживання характерна для підприємств, які перебувають у кризовому стані через збитковість. Для виходу зі стану збитковості стратегія виживання в порядку захисту повинна передбачити заходи, спрямовані на одержання прибутку в найкоротший термін. При цьому вирішуються такі завдання: що запропонувати на ринку торговельних (ресторанних) послуг, а від чого відмовитись; які функціональні стратегії застосувати для досягнення рентабельної діяльності.

Стратегія стабілізації є наступально-захисною. Нею послуговуються в умовах коливання прибутковості підприємства від збитковості до рентабельності і навпаки. Для здійснення стратегії стабілізації необхідно: ощадливо використовувати ресурси, щоби швидше стабілізувати рентабельність принаймні на досягнутому рівні; домогтися позитивних зрушень у реалізації товарів і послуг, а також розширенні ринків збуту з орієнтацією на швидке поживлення діяльності; обґрунтувати програму фінансової стабілізації підприємства шляхом пошуку ефективних внутрішніх і зовнішніх джерел інвестування інноваційної діяльності.

Стратегія розвитку (росту) найбільш приваблива як для самого підприємця, так і для його інвесторів. Вона є наступальною і передбачає сукупність окремих стадій та адекватних їм проміжних стратегій загального життєвого циклу зростання, а саме: початкову стратегію, стратегію проникнення і розширення ринку, стратегію прискореного росту і, нарешті, стратегію переходу до нового витка розвитку, який знову має початок і всі наступні стадії (стратегії).

Стратегії концентрованого зростання – це стратегії, пов'язані зі змінами продукту і ринку.

Основні стратегії цієї групи:

1.1. Стратегія посилення позиції на ринку або проникнення на ринок. За такої стратегії фірма робить усе, щоб із певним продуктом на певному ринку завоювати кращі позиції. Для цього необхідні значні маркетингові зусилля.

1.2. Стратегія розвитку ринку – її суть полягає у пошуках нових ринків для продукту, що вже існує.

1.3. Стратегія розвитку продукту передбачає вирішення завдання зростання за допомогою виробництва нового продукту, що його реалізуватимуть на вже освоєному фірмою ринку.

2. Стратегії інтегрованого зростання – це стратегії, пов'язані з розширенням фірми шляхом створення нових структур. Це можливо, якщо фірма має сильні конкурентні позиції.

Основні стратегії цієї групи:

2.1. Стратегія оберненої вертикальної інтеграції спрямована на зростання фірми завдяки набуттю або посиленню контролю над постачальниками.

2.2. Стратегія вертикальної інтеграції, тобто такої, що йде "вперед", виражається у зростанні фірми за допомогою набуття чи посилення контролю над структурами, які перебувають між фірмою та кінцевим споживачем, – системами розподілу і продажу.

3. Стратегії диверсифікаційного зростання реалізуються тоді, коли фірма не може далі розвиватися на цьому ринку, із цим продуктом, у межах цієї галузі.

Основні стратегії цієї групи:

3.1. Стратегія концентричної диверсифікації – базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які є у наявному бізнесі, тобто виробництво, що існує, залишається у центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з тих можливостей, які є на основному ринку, в технології або в інших сильних сторонах функціонування фірми.

3.2. Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей зростання на наявному ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології. Новий продукт має бути супутнім до основного.

3.3. Стратегія конгломератної диверсифікації – фірма розширюється за допомогою виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних із тими, які виготовляються і реалізуються на основних ринках.

4. Стратегія цілеспрямованого скорочення реалізується тоді, коли фірмі потрібно перегрупувати сили після тривалого періоду зростання чи у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, або коли спостерігаються спади і зміни в економіці.

Основні стратегії цієї групи:

4.1. Стратегія ліквідації втілюється тоді, коли фірма не може далі провадити свій бізнес.

4.2. Стратегія збирання врожаю передбачає відмову від перспективного погляду на бізнес та одержання прибутків у короткий строк (безперспективний бізнес, що його не можна вигідно продати).

4.3. Стратегія скорочення – фірма закриває або продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів, щоби здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу.

4.4. Стратегія скорочення витрат – проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат.

Рекомендована література:

1. асва О. В. Основи менеджменту[текст] : практикум /

О. В. асва, Н. І. Новальська, . О. Згалат- озинська. – К. :

Центр учбової літератури 2007. – 522 с.

2. Вачевський М.В. Маркетинг для менеджера[текст] : монографія /

М.В. Вачевський, М.І. Долішний, В. .Скотний. – Стрий : Просвіта 2005. – 139 с.

3. Вершигора Е. Менеджмент[текст] : Учебное пособие / Евгений Вершигора. – М. : нфра-М 2004. – 256 с.

4. Осовська . Основи менеджменту[текст] : Підручник / алина Осовська,

Олег Осовський. – 3^е вид. перероб. и доп. – К. : Кондор, 2006. – 661 с.