Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України

Полтавський національний технічний університет

імені Юрія Кондратюка

Кафедра менеджменту і маркетингу

**КУРСОВА РОБОТА**

з дисципліни «МЕНЕДЖМЕНТ»

на тему: «РОЛЬ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ

(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІО»)»

Залікова книжка №09173

Виконав студент групи 301-ЕР

Прудій І.І.

Керівник курсової роботи:

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і маркетингу

Ржепішевська В.В.

Полтава

ПолтНТУ

2012

**ЗМІСТ**

[РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ 5](#_Toc322547649)

[1.1. Суть планування як функції менеджменту 5](#_Toc322547650)

[1.2. Етапи процесу планування 8](#_Toc322547651)

[1.3. Проблеми планування на підприємствах ветеринарної галузі 15](#_Toc322547652)

[РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «СІО» 19](#_Toc322547653)

[2.1. Загальна характеристика підприємства 19](#_Toc322547654)

[2.2. Основні результати діяльності ТОВ «СІО» 26](#_Toc322547655)

[2.3. Аналіз функції планування на ТОВ «СІО» 29](#_Toc322547656)

[РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «СІО» 35](#_Toc322547657)

[ВИСНОВКИ 42](#_Toc322547658)

[СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ 44](#_Toc322547659)

[ДОДАТКИ 46](#_Toc322547660)

# ВСТУП

Планування в організації - це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Планування притаманне всім підприємствам незалежно від їх форм власності. Механізм планування включає: принципи, визначення пріоритетних цілей, забезпечення взаємозв'язку між показниками, облік факторів і кон'юнктури розвитку ринку, контроль за реалізацією планів. Процес планування базується на знанні та використанні об'єктивних економічних законів, законів товарного виробництва (закон вартості), законів ринкової економіки.

Процес планування в організації починається з ясного розуміння того, що необхідно робити для її ефективного розвитку та функціонування. Успіх будь-якого плану залежить від:

* якості цілепокладання в основних ключових питаннях розвитку організації на основі огляду минулого, теперішнього і майбутнього її розвитку та успішності її реагування на зміни в навколишньому середовищі;
* якості проведеного попереднього аналізу діяльності самої організації і її цінової політики, ринку, конкурентів, товарів і ін.
* правильної оцінки конкурентоспроможності організації;
* вибору та реалізації стратегії розвитку, яка підвищить конкурентоспроможність організації.

Основний зміст планування як функції управління організацією складається в обгрунтованому визначенні основних напрямків діяльності та її подальшого розвитку з урахуванням матеріальних джерел і попиту ринку.

Планування діяльності організації передбачає розробку комплексу заходів, що визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів кожного відділу і всієї організації в цілому.

Актуальність даної роботи визначається тим, що сучасним підприємствам, що розвиваються в нестабільних умовах зовнішнього середовища, необхідні попередній аналіз діяльності самої організації і можливість передбачати зміни зовнішнього середовища, оскільки це є неодмінною умовою для подальшого вироблення послідовності дій по постановці цілей і їхньої реалізації.

Об’єкт дослідження: система планування на ТОВ «СІО».

Предмет дослідження: вивчення теоретичних і практичних функцій планування на ТОВ «СІО».

Мета: дослідження особливостей використання функції планування на підприємстві і шляхи їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв’язати наступні завдання:

* дослідити суть планування як функції менеджменту;
* розглянути етапи процесу планування;
* дослідити проблеми поанування на підприємствах ветеринарної галузі;
* розглянути загальну характеристику ТОВ «СІО»;
* розглянути основні результати діяльності ТОВ «СІО»;
* проаналізувати функції планування на ТОВ «СІО»;
* удосконалити функції планування на ТОВ «СІО».

Теоретичною та методологічною основою написання даної роботи послужили: інструктивні та методологічні матеріали, загальноекономічна, періодична і спеціальна література, внутрішня і зовнішня звітності та ін.

Методи дослідження: метод аналізу, метод SWOT-аналізу, факторний аналіз.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

## Суть планування як функції менеджменту

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

Призначення планування як функції менеджменту полягає в намаганні завчасно врахувати за можливістю всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою. Тому планування повинно забезпечити взаємозв’язку між окремими структурними підрозділами фірми, які включають всю технологічну ланку: наукові дослідження і розробки, виробництво та збут. Ця діяльність опирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз й оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність зв'язку планування з маркетингом та контролем з метою постійного коригування показників виробництва і збут слідом за змінами попиту на ринку [1].

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

1. Форми планування в залежності від тривалості планового періоду:

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

2. Види планів:

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

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

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

- кінцевої та проміжної мети;

- завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети;

- засобів та способів їх вирішення;

- необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу [2].

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

* визначення напрямів і розмірів капіталовкладень та джерел їх фінансування;
* впровадження технічних новинок і прогресивної технології;
* диверсифікація виробництва й оновлення продукції;
* форми здійснення закордонних інвестицій в умовах придбання нових підприємств;
* удосконалення організації управління в окремих підрозділах і кадровій політиці.

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

В системі довгострокового планування використовується метод екстраполяції, тобто використання результатів показників минулого періоду і на основі визначення оптимістичної мети поширення декількох завищених показників на майбутній період, розраховуючи на те, що майбутнє буде краще, ніж минуле.

Системи довгострокового планування застосовують в 70-80 відсотків найбільших японських корпорацій, які організують планування таким чином:: вибираються 5-10 ключових стратегій і навколо них формують політику довгострокового розвитку; одночасно приймаються середньострокові плани для об'єднання стратегій в єдине ціле і ув'язки з розподілом ресурсів; вище керівництво визначає мету кожному підрозділу, а підрозділ розробляє кількісні плани досягнення цієї мети "знизу-доверху" [5].

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

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

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

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для фірми в цілому та ЇЇ окремих підрозділів. Наприклад, програми маркетингу, планів з наукових досліджень, планів з виробництва, матеріально-технічного забезпечення. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Це - детальна конкретизація мети і завдань, які поставлені перспективними та середньостроковими планами .

Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються на рік або короткий строк по кож¬ному підрозділу окремо. Бюджет формується на основі прогнозу збуту, що необхідно для досягнення визначених планом фінансових показників. При його складанні насамперед враховуються показники, що розроблені в перспективних або оперативних планах. Через бюджет здійснюється взаємозв'язок між перспективним, поточним та іншими видами планування [7].

## Етапи процесу планування

Процес планування формує орієнтир майбутньої діяльності організації.

Беручи до уваги масштаб передбачення перспективи організації, виділяють стратегічне планування (понад 1 рік) і оперативне (поточне) планування (до 1 року) (рис. 1.1). Стратегічне планування полягає у виборі курсу розвитку організації – її стратегії. Оперативне планування є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії. Тому в американському менеджменті його часто називають плануванням реалізації стратегії.

ПЛАНУВАННЯ

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

ОПЕРАТИВНЕ (ПОТОЧНЕ) ПЛАНУВАННЯ

Рис. 1.1. Види планування та їх взаємозв’язок

Стратегічне планування є головним засобом визначення, розроблення курсу розвитку організації з метою реалізації її місії, досягнення цілей тощо.

Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов’язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

За своїм змістом стратегічне планування передбачає формулювання місії; визначення цілей організації; аналіз її стану на засадах оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ; оцінку стратегічних альтернатив (можливостей) і вибір стратегії діяльності [12].

Як правило, стратегічне планування здійснюється невеликим за чисельністю (5-10 осіб) спеціальним плановим відділом, а розроблені ним стратегії повинні розглядатись на нарадах вищого керівництва один раз на рік.

Стратегічне планування є складним процесом, який охоплює декілька етапів (рис. 1.2).

*Етап 1*

Інформаційне забезпечення стратегічного планування

*Етап 2*

Встановлення місії та цілей організації

*Етап 3*

Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища

*Етап 4*

Оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища

*Етап 9*

Оцінка стратегії на предмет відповідності встановленим критеріям

*Етап 5*

Оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища

*Етап 8*

Вибір стратегії на засадах формування управлінського рішення

*Етап 7*

Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив)

*Етап 6*

Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень

Рис. 1.2. Схематична модель стратегічного планування

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування. Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії, яка надасть достатньо повну та об’єктивну характеристику факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, можливих стратегій, методичного забезпечення. Особливо важливою при цьому є необхідність використання сучасних інформаційних технологій [17].

Етап 2. Встановлення місії та цілей організації. Місія – це чітко виражена причина існування організації. Формулювання, усвідомлення місії організацією є важливим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності. Місія може охоплювати такі напрями:

* турботу про працівників;
* турботу про виробництво;
* політику зростання та фінансування фірми;
* виробничі технології;
* методи виходу і функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків;
* задоволення потреб споживачів;
* публічне оголошення переконань і цінностей тощо.

Місією, наприклад, автомобільної фірми, яку заснував Генрі Форд, було проголошено забезпечення людей дешевим автомобільним транспортом; „Мотоболи” – гідно служити задоволенню потреб суспільства, забезпечувати споживачів продукцією і послугами найвищої якості за помірні ціни; „Дженерал Електрікс” – забезпечення кращого життя [5].

Цілі – це конкретний очікуваний стан організації. Вони бувають довгостроковими (5 і більше років), середньостроковими (1-5 років) і короткостроковими ( до 1 року) (рис. 1.3).

*Рис. 4.2.* Схематична модель стратегічного планування

*Рис. 4.2.* Схематична модель стратегічного планування

ВИБІР МІСІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

ДОВГОСТРОКОВІ

СЕРЕДНЬОСТРОКОВІ

КОРОТКОСТРОКОВІ

Рис. 1.3. Схема формування цілей організації

Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування організації. Можлива система цілей:

1. Прибутковість (наприклад, збільшення прибутку підприємства у наступному році на 4 %).
2. Ринки (наприклад, збільшення частки ринку протягом року до 15 %).
3. Ефективність (наприклад, зниження собівартості продукції на 3 %).
4. Рентабельність (наприклад, досягнення показника рентабельності реалізації 15 %);
5. Продукція (наприклад, впровадження у виробництва нової моделі автомобіля протягом наступних двох років).
6. Продуктивність (наприклад, збільшення виробітку продукції в розрахунку на одного працівника на 6,4 %).
7. Фінансові ресурси (наприклад, збільшення частки власного капіталу в наступному році до 65 %).
8. Виробничі потужності, будівлі та споруди (наприклад, збільшення виробничої потужності до 10 тис. од. Продукції в місяць протягом трьох років).
9. Інновації (наприклад, закупівля в наступному році патенту на...).
10. Організаційні зміни (наприклад, створення матричної структури управління для забезпечення роботи на конкретним проектор).
11. Трудові ресурси (здійснення підвищення кваліфікації працівників).
12. Соціальна відповідальність (наприклад, придбання путівок працівникам для санаторного лікування).

Формуючи системи цілей, слід мати на увазі, що вони повинні:

* бути конкретними і підлягати вимірюванню;
* охоплювати всі рівні організації (ієрархічні);
* мати різну тривалість (довгострокові...);
* бути досяжними і зрозумілими;
* бути взаємодоповнюючими та взаємо узгодженими тощо.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі використовують такі методи дослідження як порівняння, експертних оцінок, системного аналізу, статистичного і соціологічного дослідження, сукупної думки збутовиків, споживачів тощо.

Етап 4. Оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища.

Етап 5. Оцінка та аналіз факторів внутрішнього середовища.

Етап 6. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних рішень. Суть його полягає у визначенні найважливіших показників (економічних, технічних, соціальних тощо), які найповніше характеризують очікувані стратегії та виявлені тенденції їх зміни, а також у добору необхідних проектних заходів, що забезпечують формулювання стратегії.

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

Етап 8. Вибір стратегії на засадах формування управлінського рішення. Є найважливішим етапом стратегічного планування. Полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників, залежність від фактора часу, вплив зовнішнього і внутрішнього середовища тощо.

Етап 9. Оцінка стратегії на предмет відповідності встановленим критеріям. Полягає у з’ясуванні її відповідності місії і цілям організації, а також у перевірці правильності добору методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, а з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

Правильно обрана, своєчасно скоригована стратегія є однією із запорук успішної діяльності організації. Однак вітчизняні підприємства дуже пасивно застосовують стратегію для забезпечення успіху діяльності організації [6].

Кінцевим результатом стратегічного планування, як будь-якої іншої функції менеджменту, є розроблені методи менеджменту, прийняті конкретні управлінські рішення, а також затверджені певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо) діяльності організації. Стратегічне планування визначає, чого і коли прагне досягнути організації. Але для цього важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто забезпечити ефективне оперативне (поточне) планування.

Оперативне планування є логічним розвитком стратегічного планування, способом реалізації стратегії організації з метою утвердження її місії.

Оперативне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов’язаних із розробленням оперативного плану з метою реалізації обраної стратегії.

Графічну модель процесу оперативного планування наведено на рис.1.4.

*Етап 1*

Інформаційне забезпечення оперативного (поточного) планування; підбір даних, що характеризують стратегію організації

*Етап 2*

Оцінка та аналіз сильних і слабких позицій організації

*Етап 3*

Вибір і формування планових параметрів (системи економічних, технологічних, соціальних та інших показників

*Етап 4*

Формування бюджету (бюджетуван-ня)

*Етап 7*

Вибір варіанта оперативного плану, що відповідає прийнятій стратегії

*Етап 5*

Вибір адміністративних важелів (тактики, політики, процедур, правил тощо

*Етап 6*

Формування альтернативних варіантів оперативних планів

Рис. 1.4. Схематична модель оперативного (поточного) планування

## Проблеми планування на підприємствах ветеринарної галузі

За останні десятиліття рівень планування на підприємствах ветеринарної галузі знизився. Такий стан справ, в першу чергу, пояснюється рядом об'єктивних та суб'єктивних причин. Об'єктивні причини полягають в недоліках довготривалої централізованої системи планування, яка є неадекватною до ринкових умов господарювання. Суб'єктивні причини обумовлені недостатньою кваліфікацією керівників та спеціалістів підприємств, протиріччя між економічною наукою та практикою господарювання, відсутністю методологічної бази, яка була б прийнятною для сучасних умов господарювання тощо [15].

Сьогодні все більше і більше з'являється потреба в плануванні виробничо-господарської діяльності підприємств ветеринарної галузі для ефективного функціонування в умовах ринку, так як підприємству необхідно планувати як динамічний процес, даючій змогу візначиті існуючі зміни зовнішнього середовища і, пристосовуючись, адаптувати внутрішні чинники виробництва для свого розвитку і подальшого зростання.

Приділяючи важливе значення розкриттю понять методології планування підприємства, ми вважаємо що більш важливим є обґрунтування та формулювання тих принципових положень, які прийнятні для підприємств ветеринарної галузі в ринкових умовах господарювання.

Відомо, що функція планування служить основою для прийняття управлінських рішень і являє собою управлінську діяльність, яка передбачає розробку цілей і задач управління виробництвом, а також визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Сьогодні потрібні нові підходи та принципи планування, які будуть враховувати специфіку діяльності українських підприємств ветеринарної галузі

І ці нові підходи повинні полягати в наступному [14]:

1. Підприємство потрібно розглядати для цілей планування, управління в цілому, як "відкриту систему", оскільки в умовах ринку, воно повинне адаптуватись до оточуючого його середовища — в політиці, економіці, суспільстві, екології і т.д.
2. План потрібно розглядати не як директиву, а як неперервний процес, який забезпечує економічну автономію підприємству і є основою для прийняття управлінських рішень. В ході цього процесу встановлюються та уточнюються за часом цілі та завдання розвитку підприємства в зв'язку із змінами навколо нього, і визначаються ресурси для їх досягнення.
3. Плануванню повинен бути притаманний підприємницький дух, оскільки підприємницькі здібності — це здатність прийняття рішень і здатність ризикувати, без чого неможливо виробити стратегію виживання, розвитку і росту.
4. Планування повинне базуватись на аналізі попередніх та теперішніх подій, обов'язково враховувати вимоги майбутнього. Планування повинне носити характер розвитку, і обов'язковим видом планування повинне стати стратегічне, в основі якого повинна бути покладена інноваційно-інвестиційна модель розвитку підприємств. А стратегія, як відомо, це інструмент, за допомогою якого підприємство приводить свої можливості у відповідність до ситуації, що складається на ринку, в ній містяться рішення відносно майбутніх сфер діяльності та вибір нових напрямків розвитку, оскільки "ефективний" власник зацікавлений у постійному розвитку підприємства.
5. На даному етапі становлення та розвитку вітчизняних підприємств, на нашу думку, важливим є те, що сьогодні потрібно застосовувати "змішані" інструменти, які притаманні як директивній системі планування так і ринковій, тобто створити ту модель здійснення процесу планування, в якій елементи ринку переплітались би з елементами контролю, і дієвість цієї моделі забезпечувала б постійний контроль за виконанням намічених цілей, планів, з позицій можливості, прийняття вчасних ефективних управлінських рішень з метою виявлення "гальмів" отримання запланованих результатів діяльності, які враховують як інтереси власників, працюючих, так і суспільства. Тобто потрібно здійснювати моніторинг стану об'єкту планування в процесі виконання плану та "контроль за здійсненням планів" тощо.
6. Також необхідне особливе поєднання централізованого державного регулювання з децентралізованим приватнопідприємницьким саморегулюванням, зміна їх характеру і взаємовідносин в міру вирішення завдань перебудови планової системи. Тобто мова йде про так зване індикативне планування або непряме державне регулювання, при якому елементи ринку переплітаються з елементами державного регулювання і контролю.
7. Планування слід здійснювати таким чином, щоб воно собою являло визначення оптимальних шляхів реалізації цілей і щоб функціонування господарюючого суб'єкта було рентабельним та/або соціально значимим, забезпечувало грошові надходження на всіх рівнях (в т.ч. і наповнення бюджету), прибуток в обсязі, який задовольняв би усіх зацікавлених в його діяльності (власників, засновників, акціонерів, державу і т.д.).

Таким чином, у теоретичному розділі досліджено, що планування - це вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Процес планування формує орієнтир майбутньої діяльності організації.

З допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації. Фахівці виділяють два види планування: стратегічне та оперативне (поточне).

Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для фірми в цілому та ЇЇ окремих підрозділів.

# РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «СІО»

## 2.1. Загальна характеристика підприємства

Об’эктом дослідження обрано Товариство з Обмеженою Відповідальністю «СІО». Діяльність підприємства регулюється статутом (додаток А).

Для досягнення своєї мети Товариство здійснює оптову та роздрібну торгілю ветиринарними медикаментами і препаратами.

Товариство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації, має самостійний баланс, поточні та вкладні (депозитні) рахунки в банках, круглі печатки зі своїм найменуванням, штампи, фірмові бланки, фірмовий знак, фірмове найменування та інші реквізити.

Майно Товариства становлять основні та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі Товариства.

Джерелами формування майна Учасників є:

- гроші та матеріальні внески учасників;

- доходи, одержані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності;

- кредити банків та інших кредиторів;

- майна інших підприємств, організацій;

- благодійні внески, пожертвування українських і іноземних підприємств і громадян;

- інші джерела не заборонені законодавчими актами України.

Для забеспечення діяльності Товариства за рахунок грошових внесків Учасників створюється Статутний капітал в розмірі 35000,00 (тридцять п’ять тисяч) гривень, який розподіляється таким чином:

Прудій Світлана Григорівна – 35000,00 (тридцять п’ять тисяч) гривень, що становить 100% Статутного капіталу.

Зобразимо організаційну структуру управління ТОВ «СІО» (рис.2.1)

Рис. 2.1- Організаційна структура управління ТОВ «СІО»

Головний бухгалтер

Бухгалтер

Заступник директора

Менеджер

Завідуючий складом

Загальні збори учасників

Директор

Наглядова рада

Збори учасників є вищим органом товариства з обмеженою відповідальністю. Вони складаються з учасників товариства або призначених ними представників. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у зборах учасників, сповістивши про це інших учасників.

Учасники товариства з обмеженою відповідальністю вправі передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представникові іншого учасника товариства. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному фонді. Збори учасників товариства обирають голову товариства.

До компетенції зборів товариства з обмеженою відповідальністю належить:

- визначення основних напрямів діяльності товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;

- внесення змін до статуту товариства;

- обрання та відкликання членів виконавчого органу та ревізійної комісії;

- затвердження річних результатів діяльності товариства, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, строку та порядку виплати частки прибутку (дивідендів), визначення порядку покриття збитків;

- створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень;

- винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління товариства;

- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства, визначення організаційної структури товариства;

- визначення умов оплати праці посадових осіб товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;

- затвердження договорів (угод), укладених на суму, що перевищує вказану в статуті товариства;

- прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;

- встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових вкладів;

- вирішення питання про придбання товариством частки учасника;

- виключення учасника з товариства.

З питань, зазначених у перших двох пунктах, а також при вирішенні питання про виключення учасника з товариства рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосують учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників товариства.

По решті питань рішення приймаються простою більшістю голосів.

Наглядова рада здійснює контроль за діяльністю правління. Наглядова рада складається з двох осіб товариства, які затверджуються Загальними зборами.

Наглядова рада має право:

- отримувати будь-яку інформацію про діяльність підприємства;

- залучати експертів до аналізу окремих питань діяльності Товариства;

- тощо.

Наглядов рада може вимагати від правління підприємства скликання Загальних зборів.

Наглядова рада підприємства у своїй діяльності керується «Положенням про Наглядову раду Товариства з обмеженою відповідальністю «СІО», яке затверджується Загальними зборами Товариства. Наглядова рада надає Загальним зборам щорічний звіт про свою діяльність.

Директор - керівник компанії, підприємства. Традиційно директор - вища посада в підприємстві, наділена повноваженнями вибору стратегії розвитку компанії, роботи з кадрами, налагодженням фінансових потоків підприємства.Однак при ряді умов у деяких організаціях посаду директора може бути формальною або відсутні взагалі.

Функції директора підприємства:

- Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.

- Визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності.

- Організує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції.

- Забезпечує відповідність продукції кращим світовим зразкам з метою задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва і якості продукції на основі широкого запровадження нової техніки і прогресивної технології, організації праці, виробництва і управління, удосконалення господарського механізму.

- Направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів.

- Забезпечує виконання підприємством програми оновлення продукції, планів капітального будівництва, обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками і банками.

- Організує виробничо-господарську діяльність підприємства на основі застосування методів обгрунтованого планування, нормативних матеріалів, фінансових і трудових витрат, широкого розповсюдження передового досвіду, а також максимальної мобілізації резервів виробництва шляхом досягнення високих техніко-економічних показників, підвищення технічного рівня і якості продукції, раціонального і економного витрачання всіх видів ресурсів.

- Вживає заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, найкращого використання безпечних і сприятливих умов праці, додержання вимог законодавства про охорону навколишнього середовища.

- Здійснює заходи з соціального розвитку колективу підприємства, забезпечує розроблення, укладання і виконання колективного договору, проводить роботу щодо зміцнення трудової і виробничої дисципліни, сприяє розвитку творчої ініціативи і трудової активності працівників.

- Забезпечує сполучення економічних і адміністративних методів керівництва, матеріальних і моральних стимулів підвищення ефективності виробництва, а також підсилення відповідальності кожного працівника за доручену йому справу.

- Вирішує всі питання в межах наданих йому прав, доручає виконання окремих організаційно-господарських функцій іншим посадовим особам: заступникам керівника, керівникам виробничих підрозділів підприємства.

- Забезпечує додержання законності, активне використання правових засобів удосконалення управління, зміцнення договірної дисципліни і обліку, господарського розрахунку.

- Здійснює заходи щодо соціального захисту колективу підприємства, забезпечення і збереження зайнятості працівників.

- Представляє підприємство в органах державної влади і у взаємовідносинах з партнерами.

- Готує проекти нормативних документів, що вимагають затвердження загальними зборами акціонерів.

Головний бухгалтер - це фінансовий керівник, який звичайно координує діяльність як у сфері фінансового, так і управлінського обліку. До сфери управлінського обліку відноситься планування і контроль, звітність та її аналіз, оцінка і консалтинг. Посадовий рівень і обов'язки головного бухгалтера на різних підприємствах різні. В малих підприємствах його функції мало відрізняються від функцій рахівника, який поєднує факти переважно для складання балансу і звіту про фінансові результати. На великих підприємствах головний бухгалтер є ключовим адміністратором, який допомагає управлінню декількох сотень підрозділів. У більшості фірм статус головного бухгалтера - дещо середнє між двома описаними ситуаціями.

Функції головного бухгалтера такі:

- загальне керівництво процесом бухгалтерського обліку;

- організація бухгалтерського обліку, контролю та аналізу;

- керівництво структурним підрозділом;

- підготовка прийняття управлінських рішень на керівному рівні установи чи організації.

Відповідно до зазначених функцій у процесі своєї діяльності головний бухгалтер має забезпечувати:

- своєчасне вироблення та реалізацію облікової політики установи (за всіма її складовими);

- законність, своєчасність і правильність оформлення носіїв облікової інформації;

- повноту обліку коштів загального та спеціального фондів;

- достовірність обліку витрат та видатків, обліку виконання кошторису доходів і видатків установи;

- точність обліку результатів виконання кошторису доходів і видатків установи;

- правильність нарахування відповідних категорій виплат, утримань та нарахувань і своєчасність розрахунків з робітниками і службовцями, стипендіатами, позабюджетними соціальними фондами, з державним бюджетом тощо;

- повноту обліку товарно-матеріальних цінностей та контроль за їх збереженням;

- повноту та своєчасність розрахунків з дебіторами і кредиторами установи;

- здійснення контрольної та аналітичної роботи господарської діяльності установи чи організації;

- повноту, достовірність та своєчасність інформаційної бази облікових даних для прийняття управлінських рішень;

- зберігання носіїв облікової інформації тощо;

- зміцнення фінансової дисципліни.

За широкого спектра функцій і обов’язків головному бухгалтерові надаються права у частині:

- встановлення посадових обов’язків для своїх підлеглих;

- вимог до структурних підрозділів щодо дотримання порядку оформлення операцій і подання їх до бухгалтерії;

- участі в прийомі, призначенні і переміщенні працівників бухгалтерської служби та матеріально відповідальних осіб;

- візування угод на отримання та відпуск товарно-матеріальних цінностей, на виконані роботи, надані послуги, а також наказів про встановлення посадових окладів, надбавок до заробітної плати, преміювання тощо;

- пропозицій до керівництва стосовно раціонального і ефективного використання коштів загального та спеціального фондів державного бюджету;

- перевірки порядку приймання, оприбуткування і витрачання товарно-матеріальних цінностей у структурних підрозділах.

## 2.2. Основні результати діяльності ТОВ «СІО»

На основі звітності підприємства (Додаток Б, Додаток В) проведемо аналіз техніко-економічних показників (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.- Техніко-економічні показники ТОВ «СІО»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Од. виміру | 2009 | 2010 | Відхилення | |
| Абсолютне | Темп приросту, % |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| 1. Середня вартість сукупного капіталу | Тис. грн. | 418,10 | 483,95 | 65,85 | 15,75 |
| 2. Серелня вартість власного капіталу | Тис. грн. | 167,65 | 262,25 | 94,60 | 56,43 |
| 3. Ресурси підприємства | | | | | |
| 3.1. Середня вартість основних засобів | Тис. грн. | 50,90 | 74,70 | 23,80 | 46,76 |
| 3.2. Середні залишки оборотніх засобів | Тис. грн. | 366,75 | 430,60 | 63,85 | 17,41 |
| 3.3. Середня облікова чисельність працівників | Осіб | 4 | 5 | 1 | 25 |
| 4. Економічні показники | | | | | |
| 4.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | Тис. грн. | 5066,30 | 3950,40 | -1115,90 | -22,03 |
| 4.2. Матеріальні витрати | Тис. грн. | 5,30 | 2,30 | -3,00 | -56,60 |
| 4.3. Собівартість реалізованої продукції | Тис. грн. | 3913,40 | 2993,80 | -919,60 | -23,50 |
| 5. Фінансові результати  Продовження таблиці 2.1. | | | | | |
| 5.1. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | Тис. грн. | 101,87 | 134,63 | 32,76 | 32,16 |
| 5.2. Чистий прибуток (збиток) | Тис. грн. | 81,50 | 107,70 | 26,20 | 32,15 |
| 6. Показники ефективності використання ресурсів | | | | | |
| 6.1. Коефіцієн зносу основних засобів |  |  | 0,25 | 0,07 | 36,89 |
| 6.2. Коефіцієн обіговості оборотних засобів | Обороти | 13,81 | 9,17 | -4,64 | -33,59 |
| 6.3. Середній період обороту оборотних засобів | Дн. | 26,06 | 39,24 | 13,18 | 50,58 |
| 6.4. Коефіцієнт обіговості активів | Обороти | 12,12 | 8,16 | -3,95 | -32,64 |
| 6.5. Рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції | Коп | 77,24 | 75,78 | -1,46 | -1,89 |
| 7. Показники рентабельності підприємства | | | | | |
| 7.1. Рентабельність сукупного матеріалу | % | 24,36 | 27,82 | 3,45 | 14,18 |
| 7.2. Рентабельність власного капіталу | % | 48,61 | 41,07 | -7,55 | -15,52 |
| 7.3. Чиста рентабельність продажу | % | 1,61 | 2,73 | 1,12 | 69,48 |

Зобразимо графічно зміни деяких ТЕП і охарактерезуємо їх:

Виходячи з розрахунків (рис. 2.1. – Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників) можна сказати, що кількість працівників на підприємстві за 2010 рік зросла на одного працівника, що свідчить про необхідність розширення персоналу на підприємстві.

Рисунок 2.1.- Динаміка зміни середньооблікової чисельності працівників

Виходячи з розрахунків можна сказати, що середня вартість сукупного капіталу у звітному році, в порівнянні з попереднім зросла на 65,85 тис. грн., або на 15,75%, що свідчить про ефективне використання сукупного капіталу. Середня вартість власного капіталу також зросла в звітному періоді на 94,60 тис. грн., або на 56,43%.Можемо зробити висновок про ефективне використання капіталу підприємством (рис. 2.2.-Динаміка зміни сукупного і власного капіталу).

Рисунок 2.2.-Динаміка зміни сукупного і власного капіталу

Виходячи з графіка можна сказати (рис. 2.3.-Динаміка зміни рентабельності сукупного і власного капіталу), що рентабельність сукупного капіталу в звітному році в порівняні з попереднім зросла на 14,18%, що свідчить про збільшення рентабельності сукупного капіталу. Рентабельність власного капіталу скоротилася на 15,52%. Можемо зробити висновок, що рентабельність у звітному році знижується.

Рисунок 2.3.-Динаміка зміни рентабельності сукупного і власного капіталу

Виходячи з розрахунків (рис. 2.4.-Динаміка зміни чистого доходу, чистого прибутку і собівартості) можна сказати, що чистий дохід у звітному році на 1115,90 тис. грн., або на 22,03% нижчий ніж у попередньому році. Але чистий прибуток збільшився на 26,20 тис. грн., або 32,15%, собівартість реалізованої продукції зменшилася на 919,06 тис. грн., або на 23,50%. Можна зробити висновок, що прибуток у звітному році виріс, що свідчить про ефективність діяльності підприємства.

Рисунок 2.4.- Динаміка зміни чистого доходу, чистого прибутку і собівартості

Проаналізувавши Техніко-економічні показники, можемо зробити висновок , що підприємство є рентабельним і стрімко розвиваеється, про що говорить нам ріст прибутків компанії і число найманих працівників

## 2.3. Аналіз функції планування на ТОВ «СІО»

ТОВ «СІО» займається роздрібною торгівлею. На підприємстві плани складаються щорічно.

Таким чином, основна увага приділяється короткостроковому плануванню, і незначна увага приділяється довгостроковому та середньостроковому плануванню. Питання планування на підприємстві вирішуються директором, або зам. директором підприємства.

Але як таке стратегічне планування на ТОВ «СІО» відсутнє хоча і відчувається необхідність у ньому, оскільки у зовнішньому середовищі для компанії є певні можливості, що дають шанс для подальшого розвитку. Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обгрунтування проблем, з якими може зіткнутися підприємство в майбутньому періоді, і на цій основі розробити показники розвитку підприємства на плановий період. Такий метод найбільш застосовний для «СІО». До числа слабких сторін, відноситься відсутність маркетингових досліджень, і слабка програма просування продукції, а саме стратегічний план задає напрямки для діяльності організації і дозволяє їй краще зрозуміти структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, планування продукції, її просування, збуту, а також планування цін.

Вивчення факторів внутрішнього середовища.

Внутрішня середа - це та частина загального середовища, яка знаходиться в полі інтересів будь-якої організації. Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще усвідомити цілі організації, більш вірно сформулювати місію, тобто визначити зміст і напрямки діяльності фірми.

Для повного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «СІО» необхідно досліджувати п'ять функціональних зон :

1. Фінансова - використання та рух фінансових коштів всередині компанії, забезпечення прибутковості;
2. Виробнича - охоплює надані послуги, дослідження і розробку нових програм;
3. Персонал - охоплює процеси: взаємодія менеджерів і робітників, найм, навчання, просування по службі, оцінка результатів праці, стимулювання праці;
4. Маркетинг - оцінює роботи маркетингового відділу, аналізує програму просування послуг компанії;

Фінанси:

ТОВ «СІО» вже зараз приваблива для інвестицій. У компанії є нерухомість, цінні папери. А найвагоміші аргументи - перспективи підприємства на ринку ветеринарної медицини.

Кадри:

Основна команда сформувалася при створенні компанії. Чотири людини, що стояли біля витоків, продовжують тут же працювати. Решта набиралися за рекомендаціями. Працівники повинні викликати довіру, мати незаплямовану репутацію.

Всі питання вирішуються колегіально. Кожен може висловити свою думку і його думка буде цікаво всім. Тому кожен відчуває себе особистістю. У фахівців компанії є можливості для професійного зростання. Але він залежить від особистих якостей, ініціативи.

Маркетинг:

Сьогодні однією з особливостей фірми є робота з масовим клієнтом. підприємство регулярно намагається інформувати населення про діяльність компанії. Але маркетингова діяльність на даний момент не знаходиться в ідеальному стані, через відсутність відповідних працівників.

Вивчення факторів зовнішнього середовища:

Аналіз зовнішнього середовища - необхідний процес, за допомогою якого, при розробці стратегічного плану, можна контролювати зовнішні фактори, щоб визначити можливість росту фірми або загрози для неї.

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма.

Клієнти:

На ТОВ «СІО» є постійні клієнти. Це люди, які довіряють компанії і є її відданими клієнтами протягом ряду років.

Конкуренти:

Що стосується цін на ТОВ «СІО», то вони одні з найнижчих іцілком конкурентоспроможні, завдяки якості обслуговування, що відповідає запитам клієнтів. Послугами ТОВ «СІО» на даний момент користається населення Полтавської області і самої Полтави. Обсяг досить великий і не кожна компанія може похвалитися настільки широким кількістю клієнтів.

SWOT-аналіз як основа стратегічного планування:

SWOT-аналіз - це аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також вихідних із зовнішнього середовища можливостей і загроз. На цьому етапі процесу стратегічного планування керівники зіставляють результати аналізу зовнішнього середовища з профілем підприємства, щоб побачити, які у нього існують сильні й слабкі сторони, які виникають можливості та загрози бізнесу.

Провівши аналіз внутрішнього середовища ТОВ «СІО», можна визначити сильні і слабкі сторони її діяльності. Ці характеристики будуть занесені в поле "Сильні сторони організації" і в полі «Слабкі сторони організації". Після вивчення зовнішнього середовища компанії можна створити перелік небезпек і можливостей, з якими вона може зіткнутися. Ці дані будуть занесені в поле «Можливості зовнішнього середовища" і "Загрози зовнішнього середовища". Після того як конкретний список слабких і сильних сторін компанії, а також загроз і можливостей буде складений, настане етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT аналізу (табл.2.1.).

Складемо парні комбінації "сила - можливість", "сила - загрози», «слабкість - можливість" і "слабкість - загроза", які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки підприємства.

Таблиця 2.2.- Матриця SWOT аналізу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Можливості зовнішнього середовища | Загрози зовнішнього середовища |
|  | 1. Робота з юр. особами;  2. Відсутність конфліктів з місцевою владою;  3. Співпраця з іншими організаціями | 1. Конкуренція з боку місцевих підприємств;  2. Нестабільність законодавства про торгівлю;  3. Економічна криза;  4. Зниження платоспроможності населення. |
| Сильні сторони організації:  1. Широкий список послуг, що надаються;  2. Співпраця з кращими виробниками ветеринарних препаратів;  3. Висока якість продукції;  4. Знання директора в галузі фінансів та банківської справи. | 3-1 Вихід на новий ринок дозволить збільшити число клієнтів.  2-3 Утворення філіалів в інших містах. | 4-4 Розробка послідовності дій, здатних мінімізувати наслідки економічної кризи.  3-1 Поповнення асортименту новою продукцією. |
| Слабкі сторони організації:  1. Мале охоплення території;  2. Слабка програма просування товарів;  3. Відсутність маркетингових досліджень. | 3-4 Розробка програми маркетингових досліджень на основі запозичення досвіду інших організацій.  1-2 Розширення території допомогою покупки дрібних місцевих підприємств громадського харчування. | 1-1 Удосконалення програми просування товарів і послуг.  3-1 Постійне підвищення рівня кваліфікації персоналу. |

На кожному з полів матриці SWOT аналізу необхідно вибрати ті комбінації, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки підприємства. У відношенні тих пар, які були обрані з поля «Сила і можливість», слід розробляти стратегію з використання сильних сторін компанії для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. Для тих пар, які опинилися на полі «Слабкість і можливість», стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок з'явилися можливостей спробувати подолати наявні в організації слабості. Якщо пара знаходиться на полі «Сила і загроза», то стратегія повинна припускати використання сили підприємства для усунення загроз. Нарешті, для пар, що знаходяться на полі «Слабкість і загроза», підприємство має виробляти таку стратегію, яка дозволила б йому позбутися слабкості і спробувати запобігти навислу над ним погрозу.

В даному розділі було розглянуто такі питання як:

1. Загальна характеристика ТОВ «СІО». Ми розглянули основні засади, на яких працює дане підприємство, якой діяльністю займається, формування статутного капіталу та ін. Розглянули організаційну структуру на даномі підприємстві і розібралися які повноваження має кожний керівний орган і кому він підпорядковується.
2. Основні Техніко-економічні показники підприємства, його прибутковість, рентабельність. Розглянули витрати підприємства і співставили їх з доходами. Розглянули динаміку зміни прибутку у 2010 році і зчим це зв’язано.
3. Аналіз внутрішнього ринків. Розглянули основні переваги підприємства , визначено основні недоліки підприємства і причини їх наявності.

Отже в даному розділі ми розглянули основні положення підприємства і на що потрібно звернути увагу задля підвищення конкурентоздатності ТОВ «СІО» в майбутньому.

# РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «СІО»

Формулювання місій і цілей

Розробка місії фірми є першим етапом планування діяльності організації. Організація існує для того, щоб домогтися чогось у рамках навколишнього її середовища. Конкретна мета чи місія організації ясна зазвичай з самого початку. Однак з часом росту організації, програма може втратити свою чіткість. Багато фірм розробляють місію своєї діяльності. Добре пророблена місія дозволяє співробітникам фірми відчути себе учасниками загальної справи в освоєнні можливостей, що відкриваються, дає їм ціль, підкреслює їхню значимість, націлює на досягнення.

У місії організації повинна бути чітко вказана сфера діяльності фірми. Визначниками кордонів сфер діяльності можуть слугувати товари, технології, групи клієнтів, їх потреби чи поєднання кількох чинників.

Місія організації з позицій ринкової орієнтації визначає підприємства з точки зору його діяльності з обслуговування конкретних груп споживачів і / або задоволенню конкретних потреб і запитів.

ТОВ «СІО» декларує таку філософію: наша фірма покликана задовольняти постійно зростаючі потреби в наданні послуг в галузі ветеренаренарії на полтавському ринку. Надалі підприємство планує розширити свою сферу діяльності на прилеглі регіони з метою кращого задоволення потреб населення, при цьому створюючи додаткові робочі місця, досягаючи тим самим, в кінцевому підсумку, отримання більшого прибутку.

Таким чином, сформулювати цілі, що стоять перед ТОВ «СІО».

Цілі - конкретний кінцевий стан, до якого прагне фірма. Цілі мають велике значення, тому, що:

* цілі - це основи для розробки планів;
* це основа для побудови структури фірми;
* це точка відліку при контролі та оцінці роботи підрозділів, менеджерів.

Цілі ТОВ «СІО»:

1. Проведення дослідження ринку;
2. Пошук нових споживачів;
3. Утримувати лідируючі позиції серед полтавських підприємств ветеринарної медицини;
4. Вихід на нові ринки;
5. Підвищення професіоналізму працівників та службовців;
6. Розробка політики просування товару;
7. Співпраця з Українськими та іноземними поставщиками.

Розробка стратегії ТОВ «СІО».

У всьому різноманітті факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, можна помітити їх поділ на дві групи: ті, які піддаються управлінню з боку керівництва фірми, і ті, які такому управлінню не піддаються. У процесі вироблення стратегії необхідно враховувати, що можливості і загрози можуть переходити в свої протилежності.

Стратегія повинна бути направлена ​​на максимальне використання наданих можливостей і максимально можливий захист від загроз. При виборі стратегії необхідно мати на увазі, що нові стратегії, як в традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу повинні відповідати накопиченому потенціалу підприємства. Для того, щоб вибрати для ТОВ «СІО», найбільш підходящу стратегію, необхідно згадати які стратегії використовуються сучасними підприємствами на сьогоднішній день.

Існують такі види стратегій:

Стратегія зростання властива молодим підприємствам будь-якої сфери діяльності, тільки починаючим своє сходження або перебуваючим на вістрі науково-технічного прогресу. Їм властиві постійні темпи збільшення масштабів виробництва, обсягу продукції, що випускається, або послуг, що вимірюється за всіма напрямами діяльності десятками відсотків на рік. Стратегія помірного зростання характерна для великих підприємств, котрі твердо стоять на ногах і діють в більш традиційних сферах. Тут також має місце просування вперед по більшості напрямків, але більш уповільненими темпами, на кілька відсотків на рік. Швидке зростання тут вже не потрібне і небезпечне, оскільки через велику інерційность в разі настання складних ситуацій можуть виникнути труднощі в переорієнтації, тобто створюється загроза благополуччю підприємства.

Необхідність дотримуватися стратегії скорочення масштабів діяльності виникає в період перебудови підприємства, коли потрібно провести його оновлення. Вона може мати глобальний характер, зачіпаючи підприємство цілком, або локальний, що стосується лише ряду підрозділів, у той час як інші продовжують функціонувати в колишньому режимі.

Комбінована стратегія включає в себе в тому чи іншому співвідношенні елементи попередніх стратегій, коли одні підрозділи ростуть швидко, інші повільно, треті стабілізуються, четверті скорочують масштаби своєї діяльності. В результаті в залежності від конкретної ситуації можуть спостерігатися загальне зростання, загальна стабілізація або загальне скорочення виробничого потенціалу підприємства.

Таким чином, розглянувши можливості ТОВ «СІО», її слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із зовнішнього середовища, і ознайомившись з основними принципами вироблення стратегії, можна визначити стратегію фірми, при цьому спираючись на цілі організації. Так як компанія працює на ринку, що розвивається з сильною конкуренцією, то для неї найкращою буде комбінована стратегія, націлена на вирішення своїх конкурентних переваг і передбачає більш глибоке проникнення і географічне розвиток ринку.

Компанії необхідно провести маркетингове дослідження серед фізичних та юридичних осіб, для того, щоб визначити потреби та можливості існуючих і потенційних клієнтів. Слід переглянути список надаваних товарів і з'ясувати, які товари користуються популярністю і приносять прибуток компанії, а які вже "віджили своє" і потребують коригування або ліквідації. Це, перш за все, дозволить скоротити невиправдані витрати.

Потрібно наблизитися до клієнта: поширювати свої рекламу в засобах масової інформації, на радіо і ТБ, на сайтах інтернету. Необхідно підвищувати професійний рівень службовців ТОВ «СІО», тобто відправляти їх на всілякі лекції, семінари, тренінги, практикуми, курси підвищення кваліфікації, для того, щоб вони знали про всі зміни, нововведення і могли до них пристосовуватися і використовувати їх у своїй роботі. А це в свою чергу дасть компанії можливість для розвитку і процвітання.

Пора "завойовувати" нові території. Щоб домогтися цього, слід відкрити свої представництва не тільки в Полтаві, а й в сусідніх регіонах. ТОВ «СІО» потрібні іноземні інвестиції та співпраця із зарубіжними компаніями, тому потрібно створювати інвестиційний привабливий клімат. Цього можна домогтися в результаті збільшення статутного капіталу, фінансової стійкості та надійності.

Рекомендації щодо вдосконалення системи планування

ТОВ «СІО» тривалий час надає послуги в області ветеринарної медицини жителям Полтави і Полтавського краю. Для того щоб ТОВ «СІО» не тільки продовжувала існувати на ринку послуг в галузі громадського харчування, а й розвивалася в усіх напрямках, необхідно зробити деякі зміни.

Оскільки стратегія ТОВ «СІО» була визначена на основі аналізу можливостей компанії, її слабких і сильних сторін, а також аналізу загроз зовнішнього середовища, то я рекомендую внести зміни, які дозволили б позбутися слабких сторін в організації, що перешкоджають подальшому розвитку компанії. Для цього слід звернутися до основних проблем, що існують у внутрішньому середовищі організації: слабка програма просування товарів, необхідність підвищення якості послуг, необхідність підвищення професійного рівня службовців компанії.

Отже, на сьогоднішній день ТОВ «СІО» просто необхідно переглянути політику просування товару, так як вона зовсім непомітна, але ж фірмі потрібно залучати якомога більше клієнтів. Рекомендується рекламувати послуги, що надаються компанією серед населення за допомогою засобів масової інформації (радіо - і телереклама, створення офіційного сайту в мережі Інтернет). Хорошим кроком на цьому шляху буде також розміщення рекламних щитів на вулицях. Також очевидна необхідність проведення маркетингових досліджень.

Інша проблема полягає в тому що, більша частина працівників ТОВ «СІО» - це перекваліфікований фахівці інших областей, які раніше нічого спільного з оптовою торгівлею ветеринарних препаратів не мали. Підвищення професіоналізму співробітників можливо за рахунок проведення різних лекцій, семінарів, курсів підвищення кваліфікації. Компанії варто придивлятися до студентів, які навчаються за спеціальністю "Ветеринар", "Менеджер", "Маркетолог", запрошувати їх на практику, а в подальшому найкращих з них працевлаштовувати. Підвищення професіоналізму працівників дозволить ще більше поліпшити рівень обслуговування клієнтів .

Також пропоную запровадити в систему планування ТОВ «СІО» наступну модель процесу планування, що відрізняється найбільшою ефективністю планування.

Модель складається з чотирьох стадій: формулювання передумов; постановка проблем; довгострокова стратегія; середньострокові плани.

Стадія 1. Формулювання передумов.

Філософія і цілі компанії переглядаються за участю акціонерів з урахуванням ресурсів. На основі зібраної інформації про зовнішнє середовище, як в цілому, так і про стан і розвиток галузі та про конкуренцію складаються прогнози про становище фірми на майбутнє. Аналіз прогнозів виявляє можливості та загрози. Оцінка результатів минулої діяльності і поточних підсумків виявляє проблеми і дає інформацію для прогнозування майбутнього розвитку фірми.

Стадія 2. Уточнення проблем.

Виходячи з перерахованих вище передумов визначаються рівні вимог. Наприклад, темпи росту щорічно повинні перевищувати 10%, потім прогнозуються найважливіші результати за умови збереження діючої політики, які порівнюються з рівнем вимог, і виявляються розриви. Виробляються стратегії, що дозволяють ліквідувати ці розриви.

Стадія 3. Довгострокова стратегія.

Щоб усунути розриви між прогнозними значеннями показників і тими, на які претендує компанія, розробляються нові стратегії "продукт-ринок", наприклад, досліджуються можливості розвитку нових виробництв, вертикальної інтеграції, створення зарубіжних філій, спільних ініціатив. Вивчаються варіанти розширення виробництва і зниження витрат (тут може використовуватися матриця "ріст-частка ринку"). Прогнозуються результати при використанні тієї чи іншої з названих вище двох стратегій, і з'ясовується, чи будуть ліквідовані розриви. Довгострокова стратегія складається з трьох елементів: довгострокові цілі, підкріплені довгостроковими стратегіями; довгострокові стратегічні проекти; довгострокова політика в основних областях.

Стадія 4. Середньострокові плани.

Виходячи із прийнятого рішення щодо довгострокової стратегії, намічаються середньострокові завдання та напрями і складаються середньострокові плани. Останні складаються також з трьох частин. По-перше, намічаються середньострокові проекти та здійснюється їх хронологічна прив'язка, розподіляються ресурси, по-друге, складаються плани по укрупненої номенклатурі продукції виходячи зі зміни номенклатури та стратегії конкурентної боротьби для кожної групи продукції. Ця робота виконується відповідними відділеннями по продукту. Третій елемент - функціональні плани корпорації, що складаються її функціональними службами. Сюди входять плани розвитку виробничих потужностей, плани з праці і прибутку. Таким чином, в умовах ринку ТОВ «СІО» потрібні не тільки короткострокові, але й довгострокові, а так, же стратегічні і тактичні плани свого соціально - економічного розвитку.

Завдяки проведеним дослідженням зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «СІО» були зроблені певні висновки, які допомогли сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування підприємства на основі вибору і розробки стратегії діяльності компанії(таб.3.1.):

1. Побудова комбінованої стратегії, спрямованої на зниження витрат і на ріст і розвиток всіх інших факторів.
2. Зниження витрат компанії передбачається провести за рахунок ліквідації збиткової продукції.
3. Для того щоб ТОВ «СІО» домоглося найкращих результатів, необхідно провести певні зміни: активне просування ветеринарних препаратів на теритирорії сусідніх міст, областей, підвищення рівня знань працівників компанії.

Таблиця 3.1 Результати впровадження запропонованих заходів

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Заходи** | **Очікувані зміни** | **Очікувані результати** | **Витрати на впровадження заходу** | **Ефект від впровадження заходу** |
| Ліквідація збиткової продукції | Знизяться витрати на собівартість реалізованої продукції на 20% | Зниження витрат на собівартість на 598,76 тис. грн. | Створення нового відділу 36 тис. грн. | 562,76 тис. грн. |
| Пошук нових ринків збуту продукції | Підвищення прибутку компанії на 50% | Прибуток зросте до 53,85 тис. грн. | Залечення нових працівників 36 тис. грн. | 17,85 тис. грн. |
| Підвищення кваліфікаційного рівня персоналу | Підвищення прибутків компанії на 15% | Прибуток зросте на 16,16 тис. грн. | Проведення конференцій, семінарів 8 тис. грн. | 8,16 тис. грн. |

# ВИСНОВКИ

В результаті проведеної роботи нами: проведено аналіз літератури з теми дослідження; розглянуті сутність, цілі, класифікація, основні принципи, етапи, методи планування; виділені види плану; проаналізована система планування ТОВ «СІО», в тому числі, здійснено аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, проведено SWOT-аналіз; розроблений комплекс заходів з удосконалення системи планування .

Аналіз теоретичних і практичних аспектів питання планування діяльності організації на прикладі ТОВ «СІО» дозволив зробити наступні теоретичні висновки за результатами роботи:

1. Сутність планування полягає в обгрунтуванні цілей і способів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних методів і способів, ресурсів всіх видів, необхідних для виконання цих завдань та встановлення їх взаємодії. Процес планування полягає в розробці послідовності дій, в організації дій по виконанню планів і контролі за кінцевими результатами. Чим краще відпрацьовані і тісніше взаємопов'язані ці функції, тим результативніше управління.
2. Сам процес планування в організації складається з 9 послідовних етапів, на кожному з яких виконуються певні цілі і завдання. Найважливішою складовою планування розвитку будь-якої компанії є формулювання місії. Компанія, як правило, починає свою діяльність з визначення чіткої місії, яка встановлюється вищим керівництвом. Місія визначає основну мету фірми.
3. Результатом процесу планування є система планів. План включає основні показники діяльності, які повинні бути досягнуті до кінця планового періоду. В процесі реалізації плану, необхідним є контроль за його виконанням.
4. Завдяки проведеним дослідженням зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «СІО» були зроблені певні висновки, які допомогли сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування підприємства на основі вибору і розробки стратегії діяльності компанії. Слід зазначити, що сильні сторони діяльності підприємства роблять його конкурентоспроможним і дозволяють займати лідируючі місця серед полтавський підприємств з продаже ветеринарних препаратів. Так як ринок в області ветеринарної медицини є зростаючим і непередбачуваним (через мінливість законодавства), ТОВ «СІО» має можливість отримати гарний прибуток. Але компанія має також і слабкі сторони, до числа яких відноситься слабка політика просування товару, не високий рівень професіоналізму працівників, мале охоплення території.
5. Для ТОВ «СІО» існує ряд можливостей, які дають всі шанси для подальшого розвитку.
6. Вивчивши всі сильні і слабкі сторони ТОВ «СІО», а також можливості, що відкриваються була побудована комбінована стратегія, яка спрямована на зниження витрат і на ріст і розвиток всіх інших факторів. Зниження витрат компанії передбачається провести за рахунок ліквідації збиткових товарів. Але маркетинг, рівень професіоналізму кадрів, охоплення територій, інвестиції повинні рости для того, щоб ТОВ «СІО» могло успішно розвиватися.
7. Для того щоб ТОВ «СІО» домоглося найкращих результатів, необхідно провести певні зміни: активне просування послуг, підвищення рівня знань працівників компанії.

Таким чином, мета роботи, яка полягає в проведенні всебічного аналізу процесу планування діяльності організації та розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи планування, як функції менеджменту на прикладі ТОВ «СІО», завдання виконано.

# СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М.: "Финансы и статистка", 2007.
2. Бєсєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник для студ.вузов. – М.: Элит-2000, 2003. – 546 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: ООО Издательство Элит, 2004.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
6. Глухов В.В. Менеджмент. СПб.: Издательство Лань, 2002.
7. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Стратегия развития предприятия. М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2004.
8. Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – 832с.
9. Завадський Й.С. Менеджмент. – Т.1. – Вид. 2-ге. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
10. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономист, 2004.
11. Ильин А.И., Синица Л.М. Планирование на предприятии Учебное пособие в 2 ч. Ч.2. Тактическое планирование/под общ. ред.А.И. Ильина. - Мн.: ООО "Новое знание", 2008.
12. Колпина Л.Г. Финансовые планы предприятия. Минск: Высшая школа, 2007.
13. Люкшинов А.И. Стратегический менеджмент. М.: Юнити-Дана, 2001.
14. Ляско В.И. /Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие для вузов - М.: "Экзамен", 2005.
15. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравелла, 2005. – 496 с.
16. Петрова А.Н. / Стратегическое планирование , СПб.: Знание: ГУЭФ, 2004.
17. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. Посіб. – К.: Каравела, 2003. – 432с.
18. Тян Р.Б. Планирование деятельности предприятия / Учебное пособие М.: "МАУП", 2008.
19. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2001. - 448 с.
20. Хміль Ф.І. Менеджмент : Підручник. – К.: Вища школа, 2005. – 357 с.

# ДОДАТКИ