

**Музиченко Г. В.**  
доктор політичних наук,  
професор кафедри політичних наук і права

## **ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТІ**

### **1. Зміст планування у менеджменті**

У процесі управління теорія менеджменту виділяє чотири основні функції – планування, організацію (координацію), мотивацію і контроль. За допомогою планування визначаються цілі організації і дії всіх її членів.

Отже, функція планування дає основу для рішень, якими повинні бути цілі організації, що і коли треба зробити для їх досягнення. Щодо визначення місця та ролі планування в менеджменті в межах управлінської думки склалося дві школи.

**Американська школа** менеджменту стверджує, що планування відповідає на три питання:

1) **ДЕ** ми зараз знаходимося? Для цього треба оцінити сильні та слабкі сторони організації у фінансах, виробництві, матеріальних і трудових ресурсах, маркетингу. На основі аналізу визначити реальні можливості досягнення цілей.

2) **КУДИ** ми хочемо рухатися? Треба оцінити стан зовнішнього середовища (економічні умови, технології, постачання, споживачі, конкуренти й ін.), щоб визначити цілі організації і можливі перешкоди на шляху їх досягнення.

3) **ЯК** ми маємо намір зробити це? Потрібно вирішити, у загальному і конкретно, що варто робити для досягнення цілей.

**Французька школа** менеджменту пропонує більш розгорнутий перелік питань. Насамперед, треба визначити **ЩО, ЯК, ДЕ, КОЛИ**, а саме головне, **ЧОМУ** необхідні ті чи інші дії і **ХТО** їх повинен здійснити. Для аналізу складається матриця, де в підметі – перераховані питання, на які допоможе знайти відповіді планування. У присудку треба оцінити по цим позиціям: поточний стан справ; причини, можливі альтернативи; а також зробити вибір.

Вибір стратегії, та й будь-якого управлінського рішення, заснований на уявленні про доцільність, на якому-небудь критерії. Це може бути швидкість досягнення мети, її корисність для групи чи індивіда, нарешті – вартість. У перелік питань варто завжди включати – **СКІЛЬКОХ?**

Питання **СКІЛЬКИ** обов'язкове і повинно стати ключовим при обґрунтуванні всякої підприємницької ідеї. А критерій **ВАРТОСТІ** бути основним при прийнятті управлінських рішень.

Отже, **планування** – це ключова функція управління, зміст якої можна розкрити як пошук обґрунтованих відповідей на ряд питань про можливості досягнення цілей організації.

### **2. Вимоги до цілей та їх види**

Першим і самим істотним при плануванні вважається вибір цілей організації.  
Класифікація цілей

### **1. По ступені важливості для організації:**

- стратегічні – орієнтовані на рішення перспективних масштабних проблем, що якісно змінюють життя й обличчя організації (досягнення першості у своїй сфері, вихід на міжнародні ринки, корінне відновлення виробничої бази тощо);

- тактичні – відбивають окремі етапи досягнення стратегічних цілей (капітальний ремонт);

- поточні цілі визначаються, виходячи зі стратегії розвитку фірми, підприємства тощо й реалізуються в рамках поточних ідей і установок, виражають кількісні показники діяльності на певний період. Коли фірма віддає пріоритетне значення стратегічним цілям стосовно поточних, це означає, що керівництво орієнтує підрозділи і весь працюючий персонал на досягнення довгострокового комерційного успіху, високих стандартів діяльності. І навпаки, орієнтація переважно на поточні ефекти й успіхи означає відсутність у фірми господарської перспективи зайняти міцне місце у світі бізнесу.

### **2. По тимчасовій ознаці:**

- довгострокові (більш 5 років);

- середньострокові (1-5 років);

- короткострокові (до одного року).

### **3. По змісту:**

- технологічні (комп'ютеризація, впровадження гнучких технологій, підрозділів і т.д.);

- економічні (збільшення прибутку, прискорення обороту капіталу),

- виробничі (випуск визначеного обсягу товарів і послуг, підвищення їхньої якості, зниження собівартості);

- адміністративні (досягнення високої керованості організацією, високої дисципліни, злагоженості в роботі);

- маркетингові (завоювання ринків, продовження життєвого циклу товарів, лідерство в цінах);

- науково-технічні цілі орієнтуються на створення і впровадження у виробництво нових і удосконалених старих зразків продукції, доведення їх до рівня вимог світових стандартів;

- соціальні (створення сприятливих умов праці, життя, відпочинку працівників, підвищення їхньої кваліфікації).

### **4. За формою вираження:**

- виражені в кількісних показниках (виробництво продукції в тоннах, штуках, гривнях і т.д.);

- виражені в якісних показниках (досягнення благополучного морального клімату в колективі, який не можна вимірювати).

### **Цілі повинні відповідати ряду вимог. Вони повинні бути:**

а) конкретними і вимірними. Наприклад, збільшити доход на інвестований капітал до 15% за винятком податків протягом п'яти років;

б) орієнтовані в часі;

в) досяжними, тому що перевищуючі можливості організації мети можуть привести до краху;

г) взаємо-підтримуючими, тобто дії і ресурси, необхідні для однієї мети, не повинні заважати досягненню інших.

### 3. Постановка цілей за методом SMART

SMART-цілі – найпоширеніший метод постановки цілей та цілепокладання. Однак не всі вміють ним користуватися на практиці.

Методика SMART, запропонована Пітером Друкером, названа за першими літерами англійських слів specific (конкретна), measurable (вимірювана), achievable (досяжна), relevant (сумісна) і time-bound (визначена в часі). Концепція управління за цілями (management by objectives, MBO), в рамках якої з'явилися принципи SMART, вже стала класикою міжнародного менеджменту. Вона ґрунтується на вмінні керівника ставити «розумні» (англ. smart – розумний) цілі перед підлеглими і самим собою.

**SMART:**

**S** – specific, significant, stretching – конкретна, значна. Це означає, що постановка мети повинна бути конкретна і зрозуміла. «Прозорість» визначається однозначним сприйняттям усіма сторонами. Якщо Ви ставите цілі, вони повинні бути зрозумілі і виражені гранично точно. При постановці цілей не можна використовувати глобальність і невизначеність.

Конкретні цілі здатні визначити для співробітника:

- ваші очікування від його діяльності;
- терміни виконання поставлених завдань;
- точний результат.

Конкретизація зможе точно оцінити проміжні успіхи, які наближають виконання кінцевих цілей. Продовження кожної кінцевої мети – це надзавдання. Якщо надзавдання відсутня, недосяжною буде навіть найближча мета. По суті, це додатковий мотив.

**M** – measurable, meaningful, motivational – вимірна, значуща, мотивуюча. Результат виконання мети повинен бути вимірюваний, притому вимірність повинна застосовуватися не тільки до фінального результату, але і до проміжного. Який сенс від мети, якщо немає можливості її оцінки? Якщо мета не буде вимірною, неможливо оцінити її досягнення. А співробітники? У них не буде мотивації рухатися далі, якщо у них не буде конкретної оцінки їхнього успіху.

**A** – attainable, agreed upon, achievable, acceptable, action-oriented – досяжна, узгоджена, орієнтована на конкретні дії. Важливо не забувати про адекватність поставленої мети і бути впевненим, що ця мета точно досяжна шляхом оцінки ресурсів і різних факторів, що впливають на її досягнення. Кожна мета повинна бути досяжна для будь-якого співробітника і, як наслідок, усієї компанії. Найоптимальніше – цілі, які вимагають при виконанні зусиль, проте не є позамежними. Занадто високі і занадто легкі цілі втрачають свою цінність і співробітники будуть ними нехтувати.

**R** – realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented – реалістична, доречна, корисна і орієнтована на конкретні результати. Цілі повинні бути завжди актуальними і не йти врозріз з іншими цілями та пріоритетами організації. Обґрунтованість мети – це один з ключових інструментів для втілення місії Вашої компанії в життя. Кожен знає закон Паретто, який свідчить, що 80% результатів досягаються 20% зусиль, а що залишилися 20% результату зажадають 80% зусиль. Аналогічно можна сказати, що 20% товару дають 80% виручки і тут головне бачити ці 20% продукції.

**T** – time-based, timely, tangible, trackable – на певний період, своєчасна, відстежуєма. Термін виконання мети - ключова складова целепокладання. Термін може бути визначений конкретною датою або періодом. Кожна мета – як поїзд, який має свій час відправлення, прибуття і термін перебування. Обмеження мети в часі допоможе зосередитися на виконанні в строк. Цілі без термінів найчастіше будуть провалені.

**Приклади визначених SMART-цілей:**

- Почати заробляти 20 000 тисяч гривень щомісяця на поточному місці роботи на 1 березня 2017 року.
- Пройти навчання за програмою «Менеджмент підприємницької діяльності» в межах проекту «Україна-Норвегія» до 31 грудня 2016 року.
- Вивчити 100 англійських слів за 30 днів.
- Прочитати всі розділи навчального посібника «Менеджмент підприємницької діяльності» до 1 лютого 2017 року.
- Вступити до ПНПУ імені К. Д. Ушинського на соціально-психологічний факультет у 2017 році.
- Здати іспит на отримання водійського посвідчення категорії В до 31 травня 2017 р.
- Провести 3 тижні в Римі, в 5-зірковому готелі в центрі міста з 1 по 20 травня 2017 р.
- Схуднути на 10 кг на 1 липня 2017 року тощо.

**Алгоритм постановки цілей методом SMART**

В якості прикладу взято торгівельну компанію, яка має декілька магазинів та розгалужену мережу постачальників товару.

**Буква S.** Наша мета – заробити.

**Буква M.** Для кожного центру прибутку ми чітко визначаємо, скільки він повинен принести грошей в загальну скарбничку і що для цього потрібно зробити. Наприклад, мета відділу продажів – заробити певну суму за рахунок реалізації певної кількості товарів. Є підрозділи, які самі нічого не продають, але без них бізнес-процес немислимий (наприклад, клієнтський відділ). Перед співробітниками таких підрозділів ставиться своя мета – також виражена в цифрах. Наприклад, ми вимірюємо рівень задоволеності клієнтів, проводячи опитування, тому мета клієнтського відділу – досягти запланованого рівня задоволеності.

**Буква A.** Цілі повинні бути досяжними. Досяжні не означає занижені – краще підняти планку. Хоча б тому це краще, що варто спробувати, адже не спробуєш, не будеш й гадки мати на що здатний. Дуже важливо контролювати досягнення проміжних показників. Якщо ми бачимо, що хтось не виконує план, завдання всіх підрозділів – допомогти йому. Загалом, робити все, щоб не втратити наших дорогоцінних клієнтів через проблеми, що виникли.

**Буква R.** Цілі конкретних підрозділів повинні співвідноситися із загальною метою компанії. Наприклад, основне завдання транспортного відділу – підтримувати машини в справному стані. З іншого боку, автомобілі допомагають заробляти гроші – при наявності вільного місця в машині ми пропонуємо нашим партнерам довантажити нашу машину, або машина йде завантажена лише в один бік, а на зворотньому шляху може надаватися в оренду іншим компаніям.

**Буква T.** Досягнення мети повинно бути обмежено часовими рамками (місяць, квартал, рік тощо).

## **Поради менеджерам, які користуються технікою SMART**

1. Щоб досягти будь-якої мети, важливо для початку сформулювати намір. Бажано зробити це в письмовому вигляді. Щоб правильно сформулювати мету, застосуєте до свого наміру метод SMART. Таким чином, ви відразу побачите ті приховані проблеми, які можуть зашкодити вашому наміру виповнитися.

2. Формулювання мети за методом SMART – кращий спосіб сконцентруватися на ваш намір. Тобто, ви вже автоматично налаштовані на необхідну хвилю. Як результат, ви не тільки знайдете спосіб, як досягти мети, але і «притягатимете» всі необхідні події, а в деяких випадках, досягнете цілей, нічого для досягнення не роблячи.

3. Застосовуючи конкретизацію і спосіб вимірювання досягнення результату, ви сформуєте краще розуміння того, що ви хочете насправді. Такий підхід допоможе виявити свої цілі і позбутися від нав'язаних.

4. Перевіряючи свою мету на реалістичність, ви неодмінно усвідомите і зрозумієте зв'язок цієї мети з іншими вашими цілями, цілями близьких людей тощо.

5. SMART-метод можна застосовувати також до порад від інших людей, до будь-яких рекомендацій, пропозицій тощо (наприклад, на нараді).

6. Коли цілей багато, SMART допоможе відсіяти «погані» цілі та працювати тільки з «хорошими».

7. Чітко визначитесь, коли SMART-цілі доречні, а коли – ні. Дотримуйтесь наступних критеріїв визначення:

- кінцевий термін досягнення результату повинен актуалізуватися. Немає сенсу в довгостроковому плануванні по SMART, так як ситуація може змінюватися кардинально, якщо ви ставите не актуальні цілі до досягнення на певний визначений час. Як приклад, той випадок, коли у людини «сім п'ятниць на тижні»;

- якщо при вашому стані справ результат не важливий, а важливий лише вектор руху і його напрямок, повноцінне використання SMART стає неможливим;

- метод SMART завжди спрямований на вчинення дій для того, щоб досягти поставлених цілей. Якщо ж ви зрозумієте, що для досягнення мети дії робитимуться не будуть, метод втрачає свою ефективність.

## **Переваги SMART-підходу**

SMART-підхід в першу чергу використовують великі і технологічні компанії. Чим більше організація, тим складніше стежити за роботою окремого співробітника. SMART ж дозволяє контролювати роботу навіть великого колективу.

Якщо працівникам доводиться виконувати однотипні завдання, має сенс розробити алгоритм дій, використовуючи принципи SMART, щоб кожного разу не пояснювати все заново. Обмеження існує лише одне: писати алгоритм має сенс лише для досить простих завдань із заздалегідь зрозумілим результатом.

SMART дозволить чесно оцінити результат кожного співробітника в режимі онлайн. Досягнення конкретних цілей – самий зрозумілий критерій при розрахунку винагороди. Середній показник виконання поставлених завдань за методикою SMART зазвичай коливається в межах 80-90%; якщо він знижується до 50% або падає ще нижче, то роботу співробітника слід визнати неефективною. Відповідно до нього і розраховується винагорода.

Ефект від впровадження методики SMART порівнюють з включенням світла в темній кімнаті: в одну мить стає видно, хто що робить і наскільки кожен співробітник корисний компанії.

#### 4. Застосування методу Дерева цілей при стратегічному плануванні

Ідея методу *дерева цілей* вперше була запропонована У. Черчменом у зв'язку з проблемами прийняття рішень в промисловості. Термін «дерево» передбачає використання ієрархічної структури, одержуваної шляхом розчленування загальної мети на підцілі, а їх, у свою чергу, на більш детальні складові, які в конкретних додатках називають *підцілі* нижчих рівнів, *напрямами*, *проблемами*, а починаючи з деякого рівня – *функціями*.

Як правило, термін "дерево цілей" використовується для ієрархічних структур, що мають відношення строго деревовидного порядку, але іноді застосовується і у випадку "слабких" ієрархій.

Методи типу «дерева цілей» орієнтовані на отримання повної і відносно стійкої структури цілей, проблем, напрямів, тобто такої структури, яка протягом якогось періоду часу мало змінювалася б при неминучих змінах, які у будь-який розвивається системі. Для досягнення цього при побудові варіантів структури слід враховувати закономірності цілеутворення і використовувати принципи та методики формування ієрархічних структур цілей і функцій, яким у силу їх особливої значущості присвячено багато досліджень і публікацій.

Дерево цілей майже завжди має одну і ту ж структуру – головна мета є стовбуром, з якого «ростуть» підцілі, а на кожній «гілці» подцелей можуть вирости і завдання. Як правило, при плануванні досягнень за допомогою цього графічного методу, дерево цілей в кінцевому результаті має перевернутий вигляд, тобто стоволом вгору і кроною вниз.

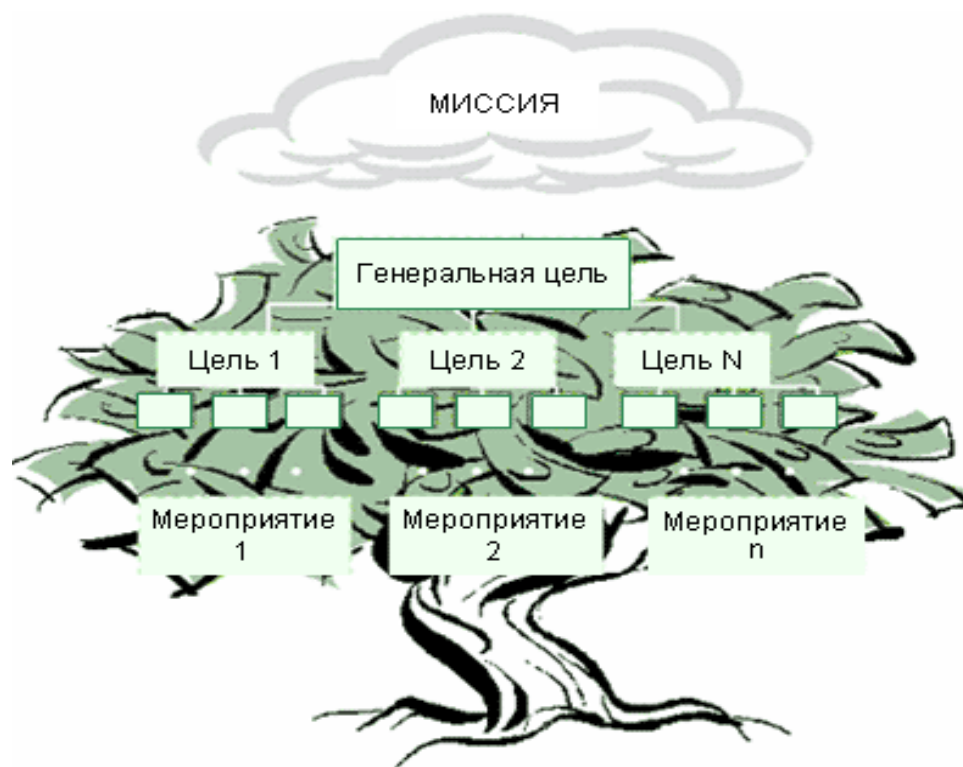


Рис. 1. Модель дерева цілей

## **1.1. Алгоритм побудови ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ**

При побудові «дерева цілей» його проектування йде за методом «від загального до конкретного». При застосуванні даного методу при плануванні слід дотримуватися наступного алгоритму.

### **1. Постановка мети**

Спочатку мета формулюється у вигляді декількох пропозицій, які відповідають на питання «Що?». Отже, з самого початку менеджер повинен чітко уявляти кінцевий результат: що собою являтиме компанія, що це будуть за товари та послуги, що будуть люди думати про цю компанію тощо.

### **2. Визначення мети**

Визначення стратегічної мети допоможе встановити критерії, за якими в майбутньому можна буде перекоонатися, рухаємося ми до поставленої мети, чи ні, й час, коли ми її досягнемо. Визначення допоможе розібратися з тими обмеженнями, які, можливо, ми будемо накладати на наші цілі. Чим жорсткіше нам вдасться визначити поняття нашої мети, тим простіше нам буде встановити критерії і обмеження.

### **3. Декомпозиція мети**

*Стратегічна мета* - це мета, яка віднесена за часом в досить віддалене майбутнє, і, як правило, істотно відрізняється від того, що ми маємо в даний час. Постає питання, які події і стани компанії і її елементів заповнять часовий простір між сьогоднішнім і майбутнім. Відповідь на це питання і дає декомпозиція стратегічної мети на підцілі.

Декомпозиція мети відбувається у вигляді складної класифікації, яка допускає поєднання декількох операцій над поняттям, що виражає мету.

Ці операції визначені нижче:

- *Таксономічний поділ поняття, що виражає мету.* Такий логічний поділ своїм результатом має ієрархію мети та підцілей, побудовану на відношенні «рід-вид». Можна в якості однієї з характеристик стратегічної мети взяти «зниження витрат протягом року на 15%». Наприклад, Ви маєте торгові точки в сільській місцевості та в місті, і для цих двох різних видів торгових точок треба виділити дві підцілі.

- *Розподіл «частина-ціле», що виражає мету.* Часто буває так, що стратегічна мета являє собою складне поняття, в якому міститься багатоаспектний набір суттєвих характеристик мети, і вони обов'язково повинні бути відображені в підцілях, щоб не бути втраченими. У такому випадку потрібне аналітичне розчленування майбутнього стану компанії, вираженого в цілі. У нашому прикладі цілим є «зниження витрат в міських торгових точках на 10%», а частинами: «розширення площ на 50%» і «обладнання складських приміщень автопідйомниками».

### **4. Формулювання обмежень**

Це такі характеристики мети (стану системи, способи поведінки, типи відносин тощо), які з точки зору розробників цілей не повинні мати місце ні за яких обставин. Наприклад, «в технологічних аспектах ми ніколи не вдаємося до неекологічних заходів та рішень, навіть якби нам довелося втратити прибуток». Обмеження повинні бути такими, що не підлягають перегляду, так як вони тісно пов'язані з цінностями людей, або з обмеженнями, які накладаються суспільством (наприклад, національні стандарти безпеки, екологічні вимоги тощо).

### **5. Аналіз варіантів**

Коли перший варіант моделі дерева цілей отримав більш-менш завершений вигляд, необхідно виконати аналіз варіантів досягнення тієї чи іншої підцілі. Якщо формулювання мети відповідає на питання «Що?», то варіанти повинні дати відповідь на питання «Як?». Чим глибше ми просуваємося в декомпозиції головної мети, тим ясніше стає, якими шляхами можна досягти тих чи інших підцілей. Необхідно вибрати найкращі з них і подумати про запасні варіанти.

### **6. Визначення завдань**

Коли ми маємо добре продумане дерево цілей, досить легко сформулювати завдання для конкретних підрозділів і людей.

### **7. Стан настрою.**

Керівник, пізнає себе на шляху стратегічного планування, перш за все, зобов'язаний бути в настрої та в стані відкритості мислення. Основний постулат – сталість: самоудосконалення кожен день. Головне – щоденне відточування навички виконання. Не повинно бути нав'язаних обмежень і забобонів, щоб зберегти чистоту і свіжість мислення.

### **8. Інструменти**

На чому будувати дерево цілей. 1 варіант – на папері формату А4, 2 варіант – на комп'ютері в програмі Mind Manager.

*Загалом*, побудова дерева цілей сама по собі представляє лише методику розробки стратегії досягнення поставленої генеральної мети. Відповідно, результат і якість побудованої ієрархічної сукупності цілей залежить в основному від кваліфікації фахівця, що склав дерево цілей. За аналогією зі звичайними інструментами, сам метод являє собою інструмент, що значно полегшує роботу, але результат застосування методу залежить від виконавця.

## **4. Методи тактичного планування**

Тактичне планування досить тісно пов'язане з стратегічним і полягає в уточненні, корекції, доповненні та конкретизації розробленої стратегії.

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

Під тактикою необхідно розуміти планування певних дій, що представляють досить ефективні методи досягнення цілей, позначених в плані. Іншими словами, тактичний підхід до планування є формою вираження стратегічного напрямку.

Тактичне планування зі стратегічним має родинні цілі, сутність яких полягає у визначенні шляхів, за допомогою яких компанія повинна прагнути до досягнення поставлених завдань і цілей. Це, свого роду, деталізоване планування, розробка та визначення заходів. Тактика являє собою певні етапи, кроки по досягненню мети, яка передбачена стратегією.

Інші відмінності:

– підприємство на рівні тактичного планування, як правило, буває менш суб'єктивним, тому що менеджерам, які займаються тактичним плануванням, більш доступна якісна, конкретна інформація. При тактичному плануванні застосовуються базовані на комп'ютерних технологіях кількісні методи аналізу;

– виконання тактичних рішень краще розглядається, менш підлягає ризику, оскільки такі рішення торкаються внутрішніх проблем;



– тактичні рішення простіше оцінюються, так як можуть бути представлені в більш конкретних цифрових результатах;

– для тактичного планування, крім його конкретизованого базування на середніх та нижчих рівнях керування, характерно також тяготіння до рівнів окремих підрозділів – регіональних, функціональних.

**Оперативне планування** – це практично теж саме, що й тактичне планування. Термін «оперативне» більш яскравий, ніж термін «тактичне», підкреслює, що це планування окремих операцій у загальному господарському потоці у короткому та середньому періодах, наприклад планування виробництва, планування маркетингу тощо.

Під оперативним плануванням розуміють також складання бюджету організації та розробку бізнес-плану.

Процес планування в організації можна поділити на декілька етапів. Причому, слід зазначити, що всі етапи передують один одному.

**Перший етап.** Проводиться дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації, визначає головні компоненти.

**Другий етап.** Фірма визначає бажані напрямки та орієнтири своєї діяльності: бачення, місія, комплекс цілей.

**Третій етап.** Стратегічний аналіз. Фірма порівнює бажані цілі та результати досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища, які обмежують рух бажаних показників.

**Четвертий етап.** Відбувається вибір однієї з альтернативних стратегій та її розробка.

**П'ятий етап.** Підготовка остаточного стратегічного плану.

**Шостий етап.** Середньострокове планування. Підготовка середньострокових планів та програм.

**Сьомий етап.** Розробка річних оперативних планів та проектів на основі стратегічного плану та середньострокового.

**Восьмий та дев'ятий етапи.** Визначають передумови для створення нових планів.

## 5. Планування в тайм-менеджменті

Одним із сучасних засобів підвищення результативності роботи менеджера є використання у професійній діяльності засобів тайм-менеджменту, зокрема планування робочого часу. Чим більш скрупульозно менеджер будь-якого рівня запланує свою діяльність і визначить пріоритетність майбутніх завдань, тим більше важливих справ йому вдасться зробити за певний час. Розстановка пріоритетів, визначення важливості проблем та завдань допоможе йому визначитись у порядку власних дій, подолати природну для багатьох схильність до зволікання у справах.

Проведений контент-аналіз наукової літератури та врахування досвіду практиків засвідчує такі найпоширеніші методи упорядкування планів робочого часу, а саме: матриця Ейзенхауера, АБВ аналіз, метод «Альпи», система Франкліна.

## **Матриця Ейзенхауера**

### ***Вибір першочергових завдань і справ за ступенем важливості***

Встановити пріоритетність – означає визначитись, яким із завдань слід надати першочергове значення. Тому Вам варто навчитися “сортувати” справи за ступенем необхідності їх виконання, розставляти пріоритети.

Згідно з цим правилом пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість (наскільки швидко треба виконати цю справу) і важливість (наскільки результат його виконання впливає на успіх Вашого закладу освіти) справи.

В залежності від терміновості та важливості Ейзенхауер запропонував 4 категорії пріоритетності справ.

I. Термінові / важливі справи, це справи, несвоєчасне виконання яких приведе до значного збитку для Вашого закладу. За них слід братися негайно і самому їх виконувати.

II. Менш термінові / важливі завдання. Їх не треба виконувати терміново, вони, як правило, можуть почекати. Складності тут виникають тоді, коли ці завдання рано чи пізно перетворюються на термінові і повинні бути особисто Вами виконані у найкоротші терміни. Тому перевірте ступінь важливості і спробуйте завдання цього типу повністю або частково доручати своїм співробітникам.

III. Термінові / менш важливі справи. Тут існує небезпека потрапити під «тиранію» спішності і в результаті цілком віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо завдання є не настільки важливим, то воно повинно бути в будь-якому випадку делеговано, оскільки для його виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

IV. Менш термінові / менш важливі завдання. Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі, і без того заваленому паперами. Якщо Ви раптом починаєте займатися цими справами, забуваючи про завдання першої категорії, то Вам не варто скаржитися на перевантаження роботою. Навіть Ваші підлегли не повинні перейматися завданнями цієї групи.

## **Встановлення пріоритетів завдяки АБВ аналізу**

За допомогою букв А, Б та В окремі завдання поділяються на три класи, а саме відповідно до їх значимості з точки зору досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз АБВ ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом:

➤ Найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник. Власна значимість цих задач (в сенсі внесок у досягнення мети) складає, однак, приблизно 65%.

➤ Неважливі завдання (категорія Б) припадає в середньому 20% загального числа і також 20% значущості завдань і справ керівника.

➤ Менш важливі й несуттєві завдання (категорія В) складають, навпаки, 65% загальної кількості завдань, але мають незначну частку – близько 15% у загальній "вартості" всіх справ, які повинен виконати менеджер.

## **Метод АБВГД-планування**

Науковець у сфері тайм-менеджменту Д. Кенеді при плануванні рекомендує використовувати метод АБВГД. Цей метод планування являє собою ефективний спосіб розстановки завдань за пріоритетністю на кожен день, тиждень, рік. Він є

простим і ефективним, за умови регулярного і грамотного його використання продуктивність діяльності менеджера підвищується, а він сам здобуває імідж серед колег як ділової організованої особистості. Суть цього методу полягає в тому, що, написавши всі завдання на наступний день, менеджер навпроти кожної справи ставить літеру А, Б, В, Г або Д, а потім їх групує відповідно до цих літер.

До групи А відносяться завдання, що мають на даному етапі найважливіше значення, щось, що менеджер зобов'язаний зробити, інакше це призведе до серйозних наслідків.

Завдання типу Б визначається як ті, які слід було б виконати, але наслідки від її виконання або невиконання є досить м'якими. За ступенем важливості зазначені завдання і близько не відповідають завданням типу А, від їхнього невиконання хтось може бути незадоволеним чи поставленим у невідповідні умови.

До завдань типу В відносять щось, що було б дуже добре зробити, але від чого не слід очікувати жодних наслідків, наприклад горнятко кави, обід з колегою або яка-небудь особиста справа в робочі години. Подібного роду справи не роблять зовсім ніякого впливу на виконання конкретних посадових обов'язків.

До завдань типу Г входять справи, які менеджер можете доручити комусь іншому, делегувати свої повноваження. Але у цьому випадку важливо не робити помилки у передачі повноважень: не можна доручати іншим все, що їм під силу, тим самим, вивільняючи для себе час на завдання типу А.

Завдання типу Д являє собою роботу, яку можна зовсім вилучити з порядку денного. Це може бути завдання, що мало перше значення, але тепер втратило актуальність як для вас, так і для інших. Нерідко це є ті справи, що робляться день у день, або просто за звичкою, або знаходячи у самому виконанні задоволення. В умовах інформаційного суспільства це діяльність, наприклад, щодо відвідування соціальних мереж, інформаційних інтернет-ресурсів тощо.

Після групування всіх завдань на наступний день необхідно проранжувати завдання в межах групи, оцінити їхню пріоритетність, важливість. Наприклад, у групі А найважливіше завдання позначається А-1, а потім А-2, А-3 тощо.

Основною умовою ефективності методу АБВГД є дотримання правила: *ніколи не переходити до наступної групи завдань, якщо не виконано завдання з попередньої групи.*

Отже, не можна розпочинати виконання завдань, наприклад, групи Б, якщо не виконано всі завдання з групи А. Виконання цього правила полягає у максимальній концентрації зусиль на більш важливих завданнях, забороні відволікання уваги під час виконання їх на менш важливі завдання. Після того, як менеджер застосує метод планування АБВГД, він повністю організує свою роботу, підготує фундамент для того, щоб більш важливі справи виконувалися швидше.

### **Метод «Альпи»**

Метод «Альпи» включає п'ять стадій:

- 1) складання завдань;
- 2) оцінку тривалості планованих дій;
- 3) резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- 4) прийняття рішень щодо пріоритетів та передорученню окремих операцій;
- 5) контроль (облік незробленого).

*При успішному використанні техніки планування часу і методів наукової організації праці Ви зможете щодня економити від 10 до 20% Вашого часу!*

Пам'ятайте, що реалістичний план дня повинен бути завжди обмежений тим, що Ви фактично спроможні зробити. Після визначення списку завдань на день Вам необхідно оцінити зразкову тривалість запланованих дій.

*При складанні плану дня дотримуйтеся основного правила планування часу, згідно з яким планом повинно бути охоплено не більше 60% Вашого часу і приблизно 40% повинно бути залишено як резервного часу для несподіваних справ.*

Якщо Ви запланували більше 60% свого часу, то слід невблаганно довести складений Вами список завдань до вказаних параметрів, встановлюючи пріоритети, передоручаючи справи і скорочуючи відпущений на них час. Залишок справ має бути або перенесений на наступний день, або викреслений, або завершений за рахунок понаднормових.

### **Система Франкліна**

Багато менеджерів та керівники західних компаній з успіхом використовують систему планування, вона допомагає значно підвищити ефективність роботи – як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи.

Візуально цю систему можна відобразити у вигляді східчастої піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди.

Основа піраміди, що служить опорою для всіх інших поверхів – життєві цінності людини (грубо кажучи, те, чого він хоче від життя). Треба скласти список життєвих цінностей, причому не треба боятися витратити на це надто багато часу – важливо добре обміркувати список. Необхідно переконатися, що обрані цінності не суперечать один одному.

Наступний етап – побудова другого поверху піраміди, який спирається на перший. Виходячи зі складеного списку, треба вирішити, чого він хоче добитися.

Третій поверх передбачає за системою Франкліна складання генерального плану, що, за великим рахунком, необхідно, щоб досягти поставленої на попередньому етапі мети.

Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на декілька років) проміжний план із зазначенням конкретних цілей і конкретних термінів. Вельми важливо вказати, досягненню, якого саме (яких саме) пункту генерального плану сприяє досягнення даної конкретної мети. Ще більш важливо вказівку конкретного терміну. У плані важливо вказати конкретні цілі і конкретні терміни з точністю до кількох місяців, а також вказати, яким пунктом генерального плану відповідає досягнення даної мети.

П'ятий поверх – короткостроковий (на термін від кількох тижнів до кількох місяців) план. Дивлячись на довгостроковий план, людина запитує себе: «Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?». Пункти довгострокового плану розбиваються на конкретніші завдання. Наприклад, якщо в довгостроковому плані є пункт: «Стати кращим підприємцем в місті», то в короткостроковий план увійдуть такі пункти, як «Відкрити власне виробництво», «Досягти найбільших в місті обсягів виробництва» тощо. Слід скласти план на термін від 2-3 тижнів до 2-3 місяців і, як і на попередньому етапі, вказати конкретні терміни з точністю до декількох днів.

Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на день. Складається він, як неважко здогадатися, на основі короткострокового плану – малі завдання вирішуються цілком за один день, більші розбиваються на підзадачі. Зазвичай план на

день не просто складається за день до того, а складається із списку різних справ, які були призначені на цей день протягом декількох попередніх тижнів, часто в нього також вносяться корективи в протягом дня. Складаючи план на день, бажано вказати час виконання для кожного завдання.

Отже, у рамках одного дня у системі Франкліна використовується наступний прийом планування: всі завдання діляться на три категорії: першочергові, другорядні і малозначні. Як випливає з назви, першочерговими є завдання, що не терплять зволікання – терміново треба вирішити! Другорядними є завдання, які також бажано вирішити якомога швидше, але в крайньому випадку, вони будуть затримані на день-два (втім, якщо зволікати з рішенням другорядного завдання занадто довго, воно може перейти в розряд першочергових). Нарешті, малозначними вважаються завдання, які треба коли-небудь вирішити (добре б, звичайно, сьогодні), але терміни не підтискають і, якщо сьогодні немає часу, то можна відкласти їх на завтра, на післязавтра або на початок наступного місяця.

### **Метод визначення «жаб» та «слонів»**

Практики з управління часом пропонують при створенні особистої системи тайм-менеджменту приділити увагу таким двом елементам цієї системи: «жаба» та «слон».

«Жабами» спеціалісти з тайм-менеджменту називають неприємні справи, що, можливо, потребують зовсім небагато часу, але настільки неприємні, що особистість їх завжди відкладає. «Жабами» можуть бути виконання звітів, дзвінки недружелюбним колегам, вирішення неприємних питань з керівником та ін. Ці справи часто довго відкладаються та можуть перетворитися на великі неприємності, можуть виникати ситуації, коли на вирішення «жаби» було необхідно 5 хвилин, але за рахунок відкладання на тиждень ця справа переросла у проблему. Тому фахівці з тайм-менеджменту рекомендують *кожного ранку «з'їдати одну жабу»*, тобто починати день з вирішення цієї неприємної справи, це дозволяє позбавитися цього тягаря, не думати про нього цілий день.

«Слонами» називають справи, що мають жорсткі часові обмеження або важчі працевістки завдання. Зокрема, «слонами» є, наприклад, розроблення плану розвитку організації, регіону, стратегії управління, вивчення іноземної мови тощо.

Зважаючи на глобальність та працевісткість завдання, часто у практичній діяльності особистості відтягують виконання цих справ до останнього моменту, що унеможливорює високі результати, адже глобальні проблеми потребують поступових кроків, значного проміжку часу. Спеціалісти з тайм-менеджменту пропонують *«різати слона»*, а значить, розділяти глобальну справу на частини і виконувати кожного дня по одній із частин. Таким чином важкі справи не будуть викликати стрес у державного службовця, а результат буде високим за рахунок поступовості виконання завдання.

### **Література**

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать / Г. А. Архангельский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 240 с.

2. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмент: пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Питер, 1999. – 816 с.

3. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмент; пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 398 с.
4. Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль / Д. Кеннеди. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 199 с.
5. Клівець П.Г. Менеджмент: теорія і практика. – Д.: Вид-во ТОВ "Баланс-Куб", 2006.
6. Крогерус М. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления / М. Крогерус, Р. Чепелер. – М. : Олимп-Бизнес, 2012. – 208 с.
7. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента : учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. – К. : МАУП, 2002. – 360 с.
8. Організація праці менеджера: навч. посіб.; за ред. Чайка Г.Л. – К. : Знання, 2007. – 420 с.
9. Основи менеджменту: підручник. – Вид. 3 перероб. і доп.; за ред. Осовська Г. В., Осовський О. А. – К. :Кондор, 2008. – 664 с.
10. Основи менеджменту: підручник; за ред. Хміль Ф.І. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
11. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания; за ред.. Виссема Х. – М. : Финпресс, 2000. – 272 с.
12. Трейси Б. Оставьте брезгливость, съешьте лягушку! 21 действенный принцип эффективного труда / Б. Трейси. – М. : Поппури, 2006. – 76 с.

***Личковська М.Р.***

*кандидат економічних наук, в.о.доцента  
кафедри політичних наук ДВНЗ « Південноукраїнський  
національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського  
м. Одеса, Україна*

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Податкове планування на рівні підприємства – це вибір між різними варіантами здійснення фінансово-господарської діяльності і розміщення активів з метою досягнення максимально низького рівня податкових зобов'язань, які при цьому виникають.*

Податкове планування за умови його правильної організації дає підприємству можливість:

- дотримуватися податкового законодавства шляхом правильності розрахунку податків, зборів та інших платежів податкового характеру;
- звести до мінімуму податкові зобов'язання;
- максимально збільшити прибуток;
- розробити структуру взаємовигідних угод із постачальниками і замовниками;
- ефективно керувати грошовими потоками;
- уникати штрафних санкцій.

**Податкове планування доцільне завжди: і коли підприємство процвітає, і коли воно балансує на межі рентабельності або, що значно гірше, на межі банкрутства.** За умови грамотного підходу покращення фінансового стану підприємства не буде пов'язане з податковими порушеннями.