

Менеджмент

Тема №4:


**Планирование как важнейшая
функция управления**

Планирование деятельности предприятия –

- систематический,
 - информационно обрабатываемый
- процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия**

План – это сложная социально-экономическая модель будущего состояния организации

Уровни планирования в организации



**Стратегическое
планирование –**
определение долгосрочных
перспектив

Тактическое планирование
–
определение промежуточных
целей

Оперативное планирование –
определение повседневной
краткосрочной тактики

Принципы составления планов

- **полнота** — учет всех событий и ситуаций
- **точность** — использование методов, средств, тактики и процедур, обеспечивающих точность прогнозов
- **ясность** — простота и легкость формулировки планов
- **непрерывность** — планирование - непрерывный процесс
- **экономичность** — соизмеримость расходов на планирование с выигрышем от него

Стратегическое планирование

- определяет главные цели деятельности фирмы и намечает конечные результаты
- охватывает период в 10-15 лет и имеет отдаленные последствия
- обеспечивает основу для всех управленческих решений

Функции стратегического планирования

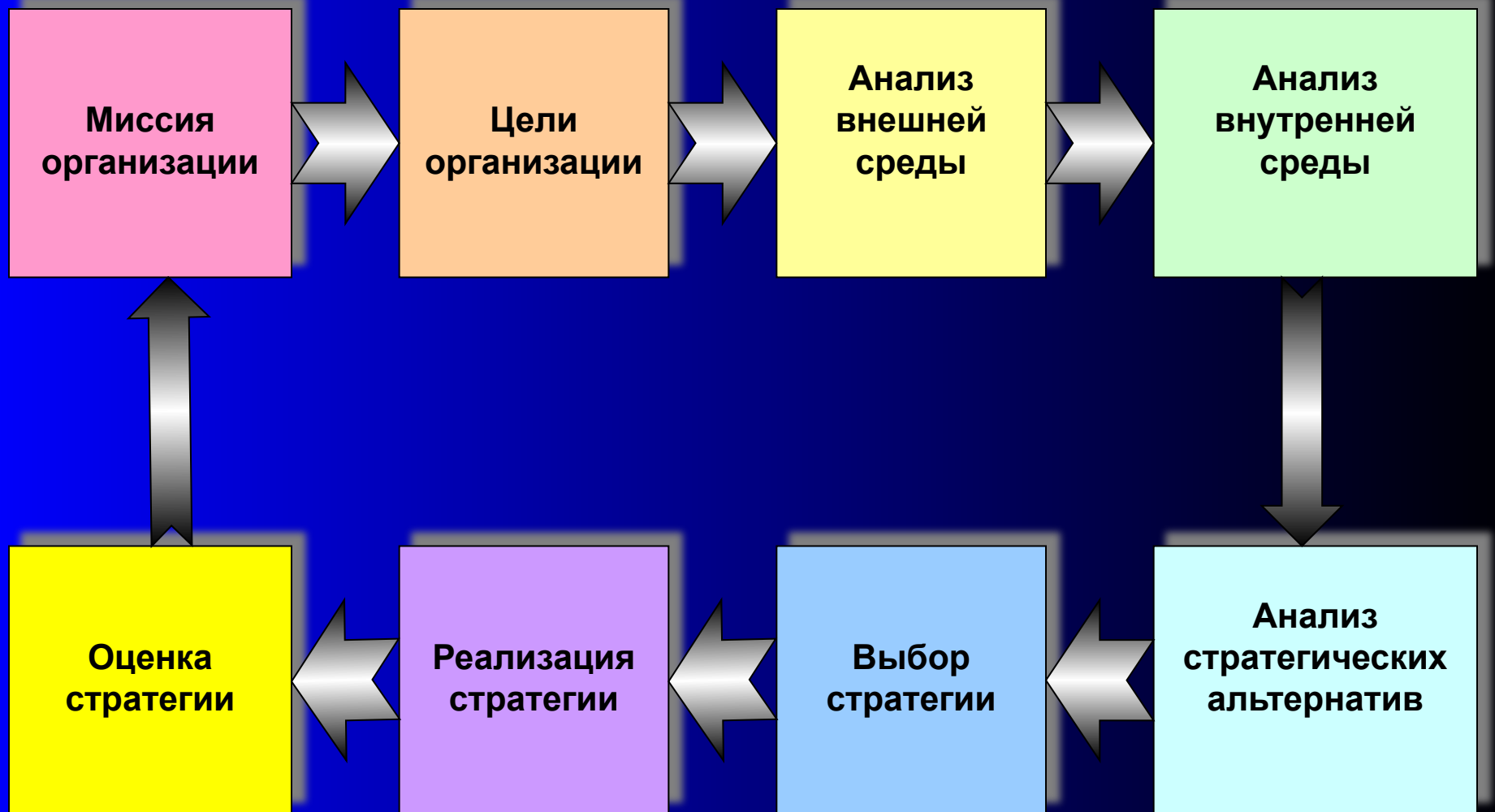
1. распределение ресурсов
2. адаптация к внешней среде
3. внутренняя координация
4. организационное стратегическое предвидение = осознание организационных стратегий

Три «кита» стратегического планирования

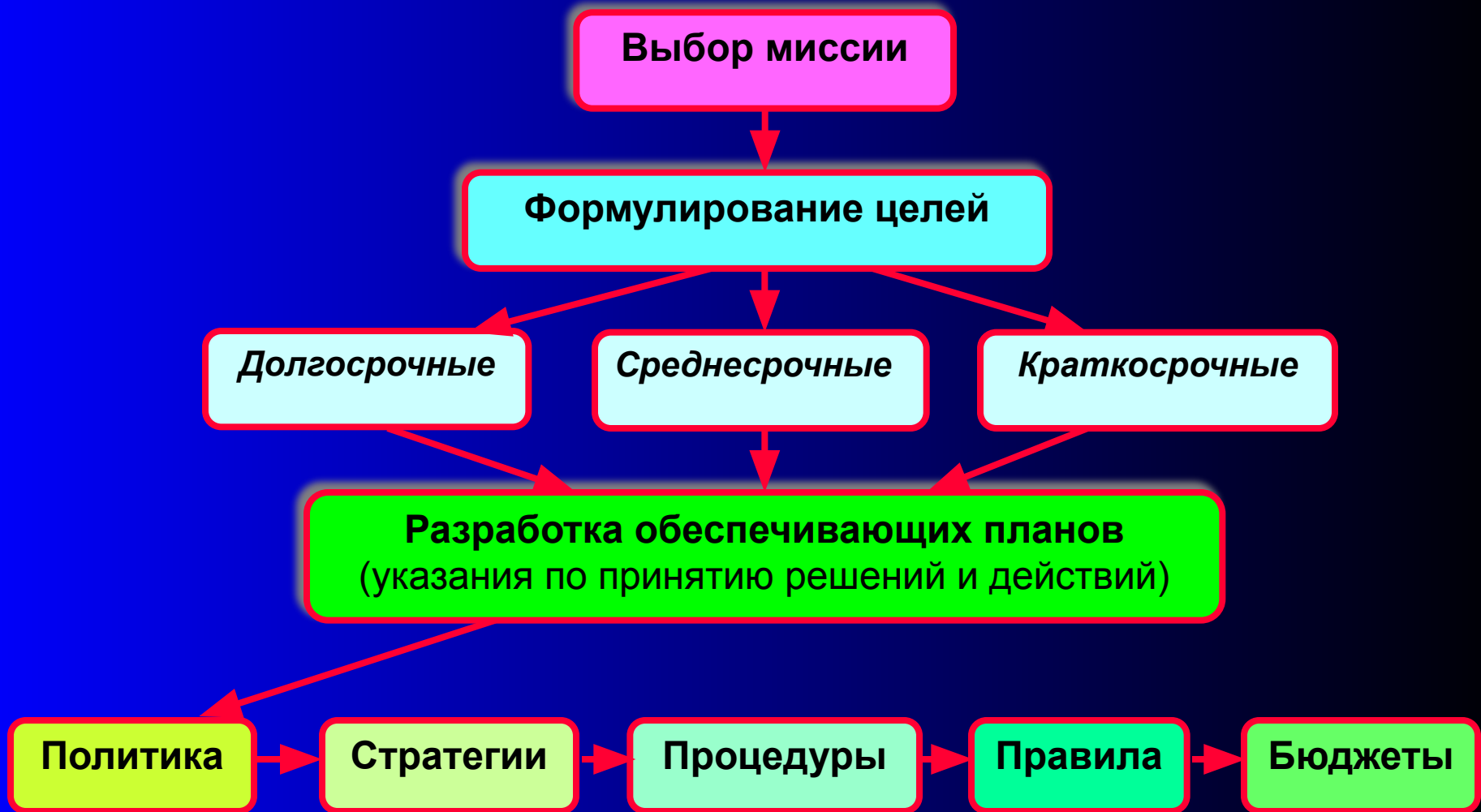
1. уметь управлять делами компании как портфелем инвестиций
2. тщательно оценить потенциальную прибыль каждого подразделения бизнеса
3. разработать план достижения долгосрочных целей компании



Процесс стратегического планирования



Формулирование миссии и целей организации

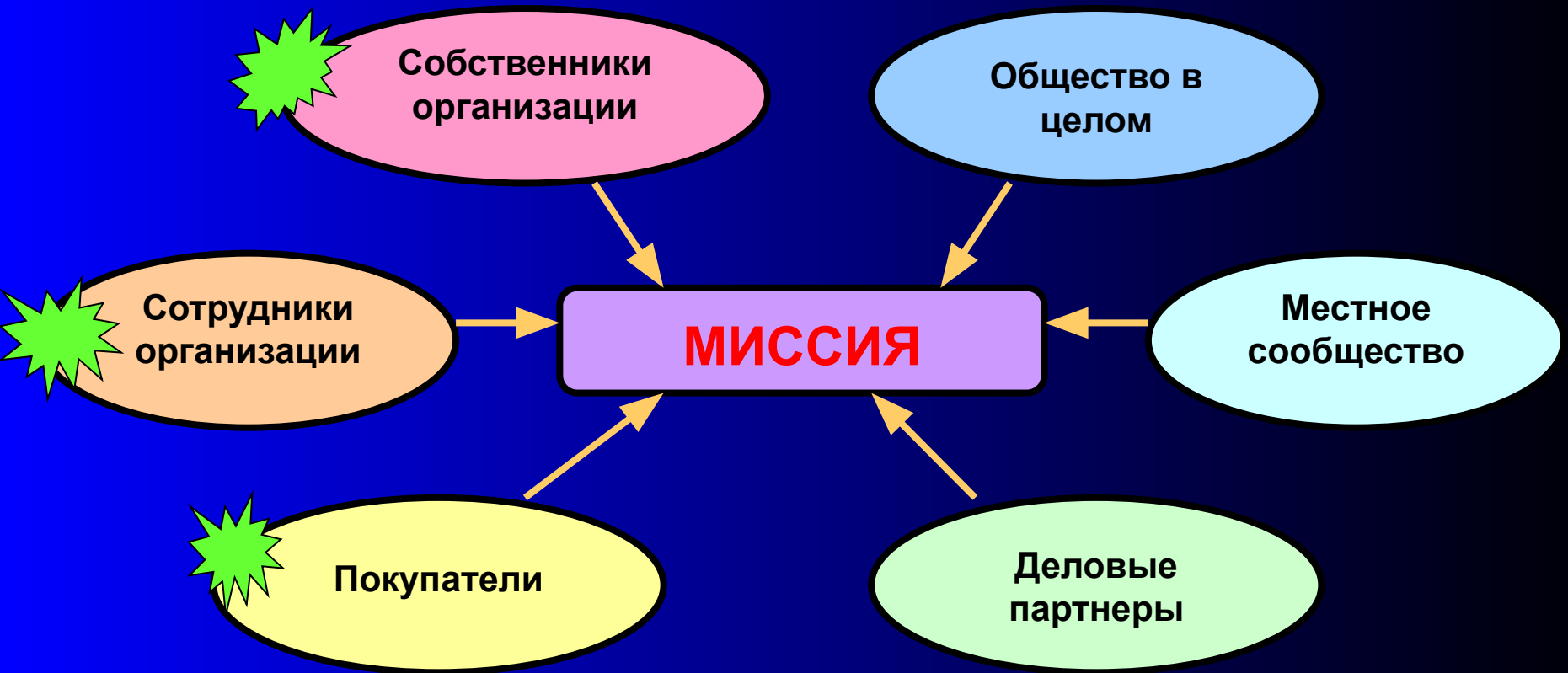


Миссия организации

- **констатация философии и предназначения, смысла существования организации** (*широкое значение*)
 - **философия** – ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намерена осуществлять свою деятельность (меняется редко)
 - **предназначение** – определение действий и роли организации в жизни общества (меняется в зависимости от условий)
- **утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных** (*узкое значение*)

Миссия организации

должна отражать **цели и интересы различных групп**, связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс её функционирования, с акцентом на интересы **собственников, сотрудников и покупателей**



Миссия организации

отражает следующие характеристики организации:

- **целевые ориентиры** (задачи и устремления в долгосрочной перспективе)
- **сфера деятельности** (продукт и рынок)
- **философия** (принятые ценности и верования)
- **возможности и способы осуществления деятельности** (сильные стороны, возможности для выживания в долгосрочной перспективе, способы и технологии выполнения работ)

Миссия должна быть

- реалистичной
- конкретной
- основанной на специфических особенностях
- стимулирующей



Цели - конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена её деятельность

Критерии:

- конкретность **S**pecific
- измеримость **M**easurable
- взаимоподдерживаемость **A**rea bound
- достижимость **R**ealistic
- ориентированность во времени **T**ime bound

Общие цели:

- отражают концепцию развития фирмы
 - разрабатываются на длительную перспективу
 - определяют основные направления программ развития фирмы
 - ранжируются по принципу приоритетности
1. **Обеспечение максимальной рентабельности**
 2. **Обеспечение устойчивости положения**
 3. **Разработка новых направлений развития**

Специфические цели / Подцели:

- разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности
1. **Повышение рентабельности каждого подразделения**
 2. **Достижение целей в области маркетинга**
 3. **НИОКР**
 4. **производства**
 5. **финансов**
 6. **Достижение целей филиалов и дочерних компаний**

Сферы интересов организации при выборе целей:

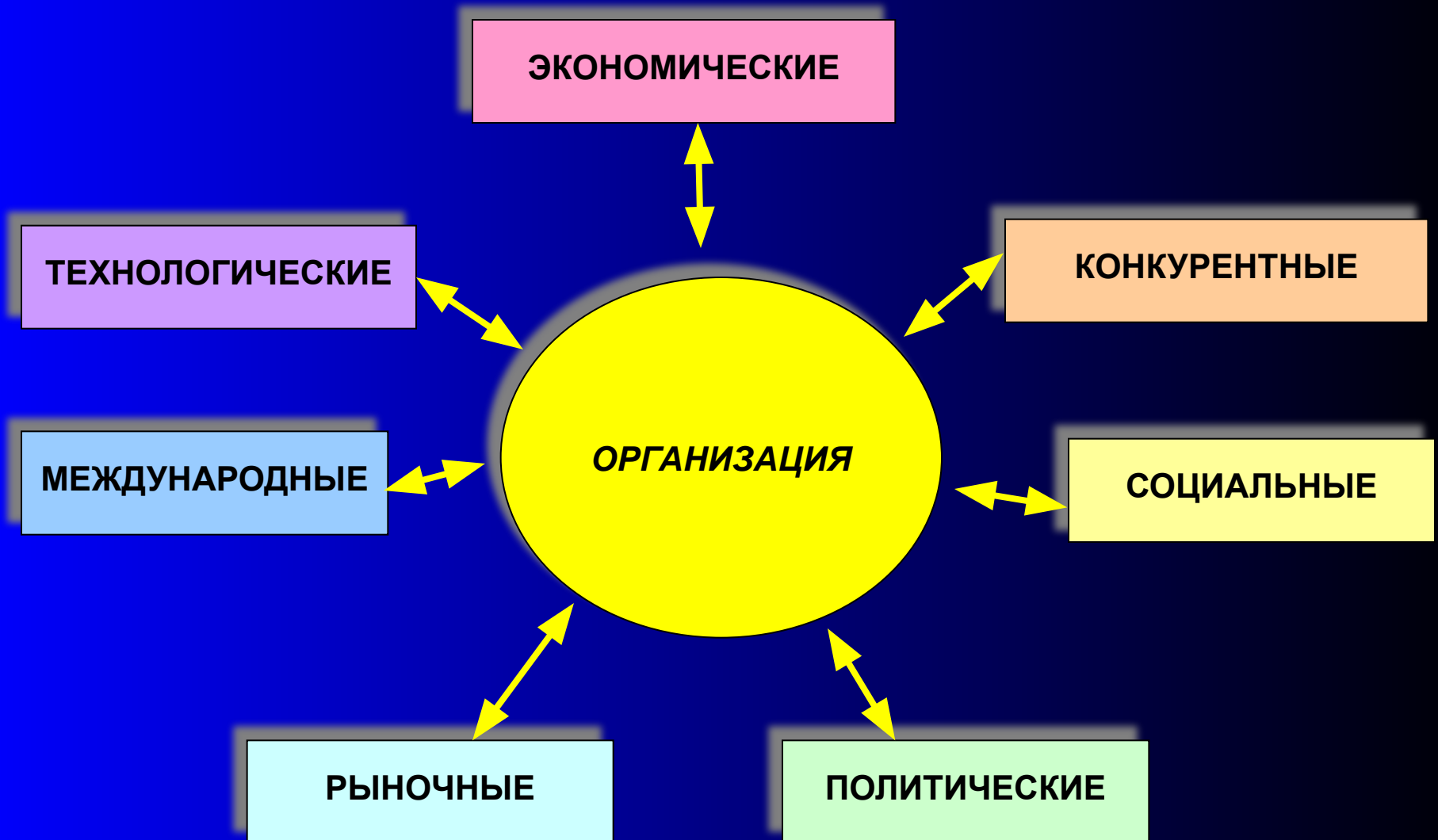
1. **доходы**
2. **работа с клиентами**
3. **потребности и благосостояние
сотрудников**
4. **социальная ответственность**

Социальная ответственность бизнеса

- **Первый уровень** - стабильность бизнеса: предприятие выпускает качественную продукцию и платит налоги.
- **Второй уровень** - забота о персонале (достойная заработная плата, хорошие условия труда, возможность обучения и карьерного роста и пр.).
- **Третий уровень** - забота об обществе (социальные программы и инвестиции, спонсорство, благотворительность, частно-государственное партнерство и пр.)”

Анализ и оценка внешней среды

Факторы внешней среды



Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации -

оценка функциональных зон,
выявление сильных и слабых сторон:

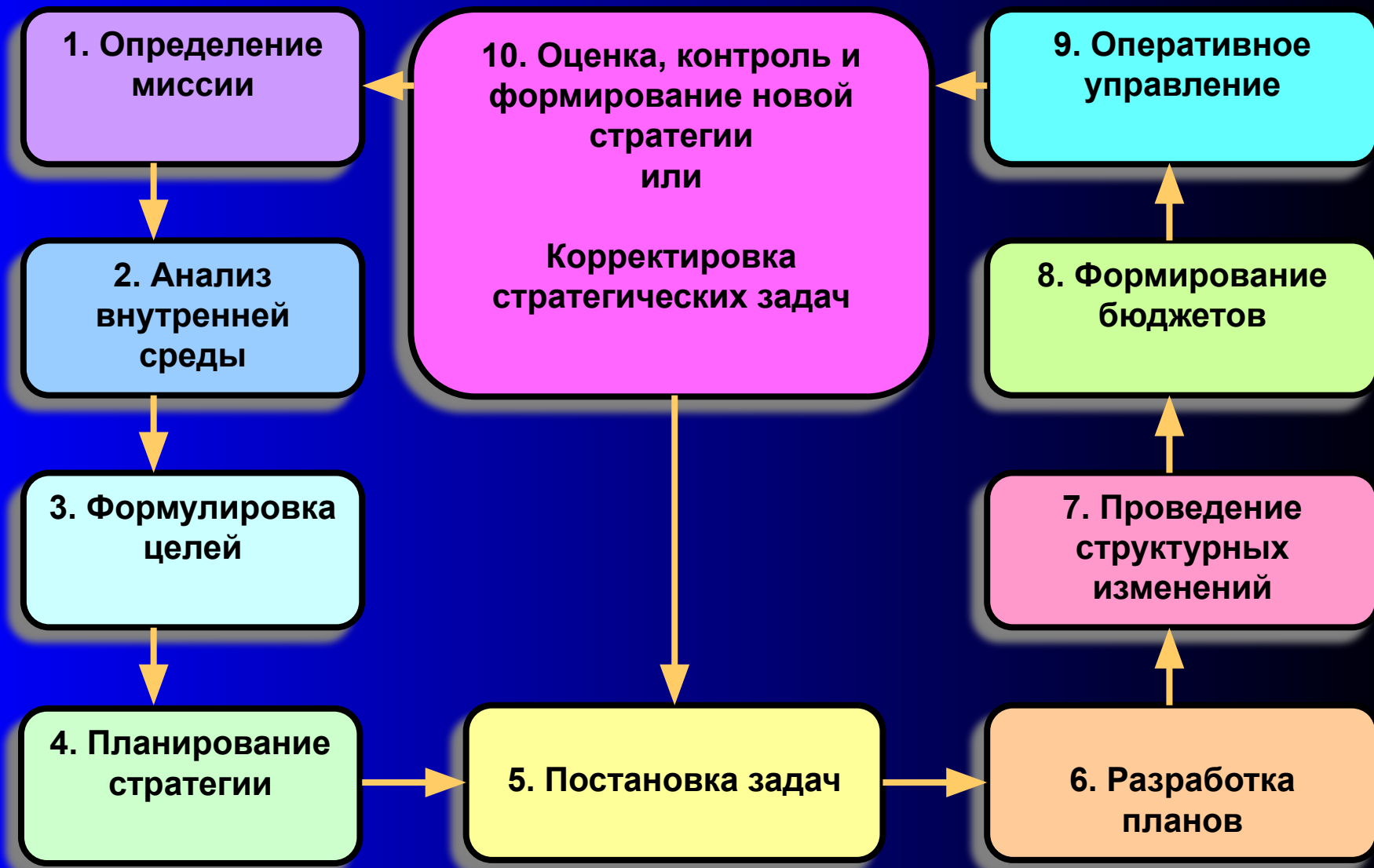
- маркетинг
- финансы
- операции (производство)
- человеческие ресурсы
- культура и образ организации

СТРАТЕГИЯ

(греч. *strategos* – «искусство генерала»)

- детальный всесторонний комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии организации и достижение её целей
- долгосрочное качественно определённое направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к её целям

Процесс планирования стратегии



Процесс разработки и реализации стратегии

В
Ы
Р
А
Б
О
Т
К
А
С
Т
Р
А
Т
Е
Г
И
И
У
П
Р
А
В
Л
Е
Н
И
Е

ДЕЙСТВИЕ

Анализ,
прогнозирование и
мониторинг внешней
среды

Определение миссии

Анализ внутренней
среды

Формулировка целей

Планирование,
реализация и контроль
стратегий

РЕЗУЛЬТАТ

Исследование и использование возможностей
и угроз, стоящих перед предприятием

Формулирование стратегического ориентира с
учетом возможностей и угроз

Выявление сильных и слабых сторон,
способствующих или препятствующих
эффективному достижению стратегического
ориентира

Выражение общего стратегического ориентира
в форме конкретной цели с учетом сильных и
слабых сторон предприятия

Освоение



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Ограниченный рост
1

Рост

- внутренний
- внешний

2

Сокращение

- ликвидация
- отсечение лишнего
- сокращение и переориентация

3

Сочетание стратегий
4

Области выработки стратегий (по М. Портеру)

Снижение
издержек
производства

Специализация
в производстве
товара/услуги

Концентрация
на рыночном сегменте

Стратегия лидерства
в борьбе за снижение
издержек

Стратегии
дифференциации

Фокусированные
стратегии

ЭТАЛОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

Стратегии концентрированного роста

- стратегия усиления позиции на рынке
- стратегия развития рынка (поиск новых рынков)
- стратегия развития продукта

Стратегии интегрированного роста

- стратегия обратной вертикальной интеграции
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции

Стратегии диверсифицированного роста

- стратегия централизованной диверсификации
- стратегия горизонтальной диверсификации
- стратегия конгломеративной диверсификации

Стратегии сокращения

- стратегия ликвидации
- стратегия «сбора урожая»
- стратегия сокращения
- стратегия сокращения расходов

Этапы развития стратегической сферы бизнеса



Шаги при определении стратегии

1. Уяснение текущей стратегии
2. Проведение анализа портфеля продукции
3. Выбор стратегии фирмы
4. Оценка выбранной стратегии

Факторы, влияющие на менеджмент компании при выборе стратегии

- 1. Степень риска**
- 2. Знание прошлых стратегий**
- 3. Реакция владельца компании**
- 4. Фактор времени**

Ключевые факторы выбора стратегии фирмы

1. сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы
2. цели фирмы
3. интересы и отношение к стратегии высшего руководства
4. финансовые ресурсы фирмы
5. квалификация работников фирмы
6. обязательства фирмы по предыдущим стратегиям
7. степень зависимости фирмы от внешней среды
8. временной фактор

Матрица Томпсона и Стрикланда



Оценка выбранной стратегии

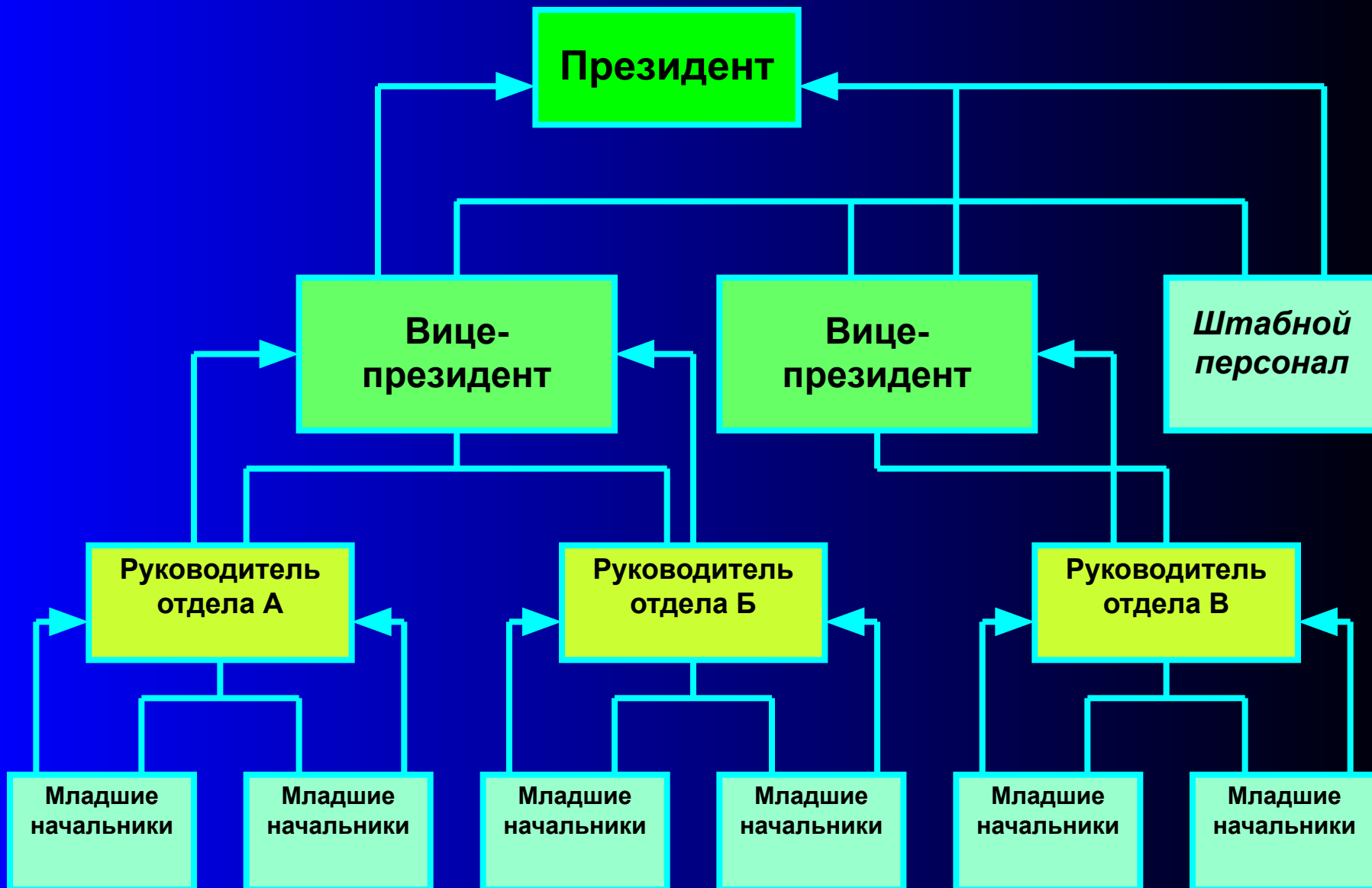
Направления оценки

- соответствие состоянию и требованиям окружения
- соответствие потенциалу и возможностям фирмы
- приемлемость риска, заложенного в стратегии

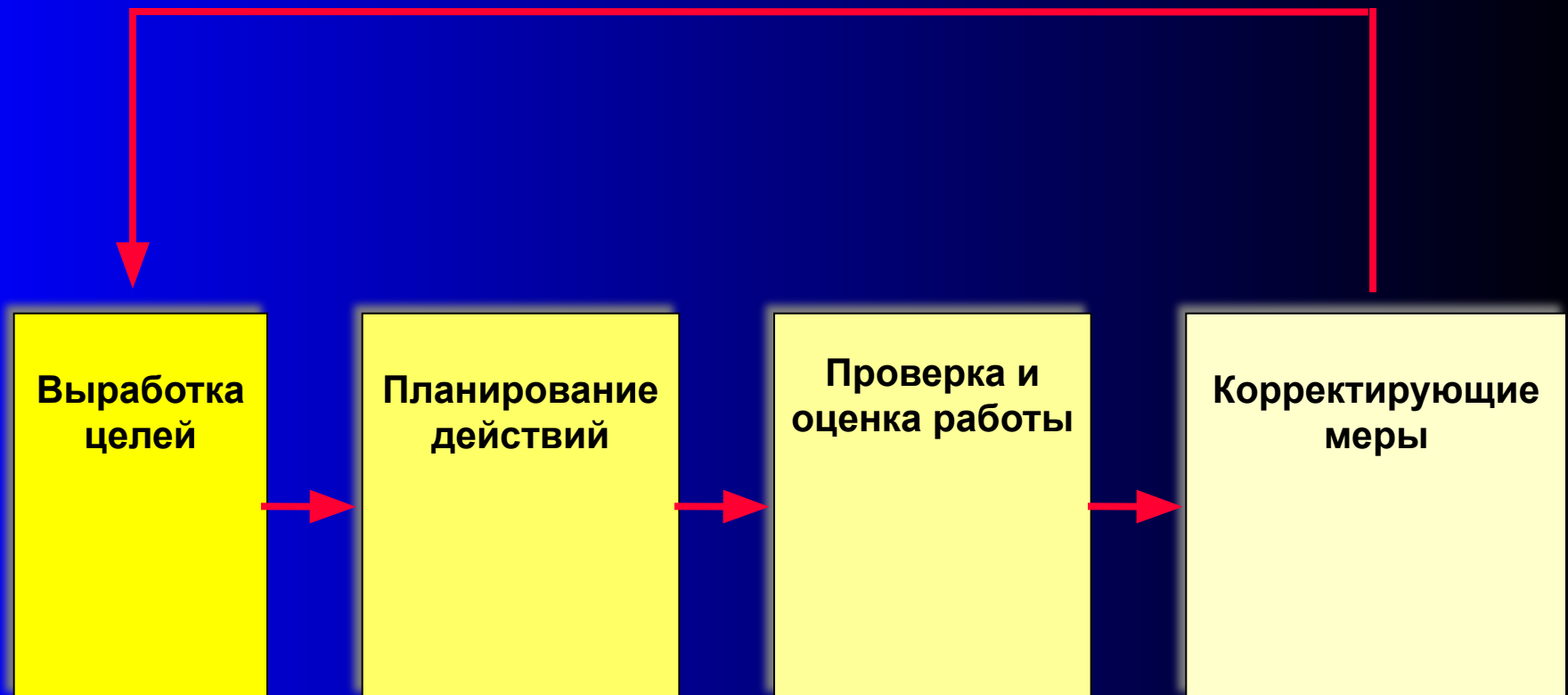
Оправданность риска

1. реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии
2. негативные последствия для фирмы в случае провала стратегии
3. соотношение возможного положительного результата и риска потерь от провала реализации стратегии

Иерархия целей при МВО



Этапы процесса управления по целям - МВО



Контрольные вопросы

1. Какова роль планирования в деятельности предприятия? Дайте характеристику основным этапам процесса планирования.
2. Что понимается под планом?
3. Чем отличается стратегическое планирование от оперативного?
4. Какие виды деятельности включает в себя структура планирования?
5. Какие факторы влияют на эффективность планирования?
6. Какие способы планирования используют предприятия в своей деятельности?
7. Что составляет основу стратегического планирования? Какие виды планов составляются в рамках стратегического планирования?