

# **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

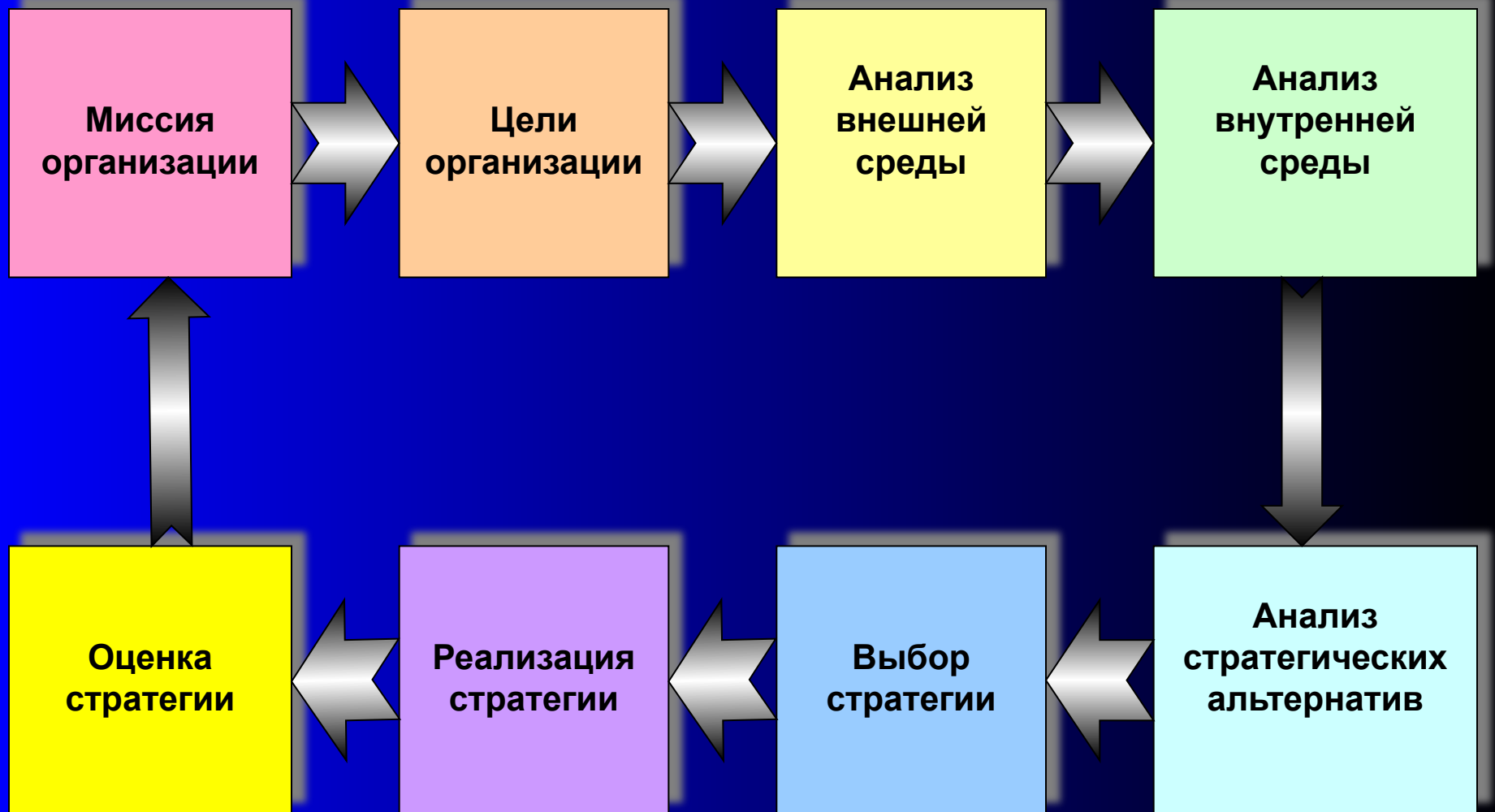
1. распределение ресурсов
2. адаптация к внешней среде
3. внутренняя координация
4. организационное стратегическое предвидение = осознание организационных стратегий

# 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

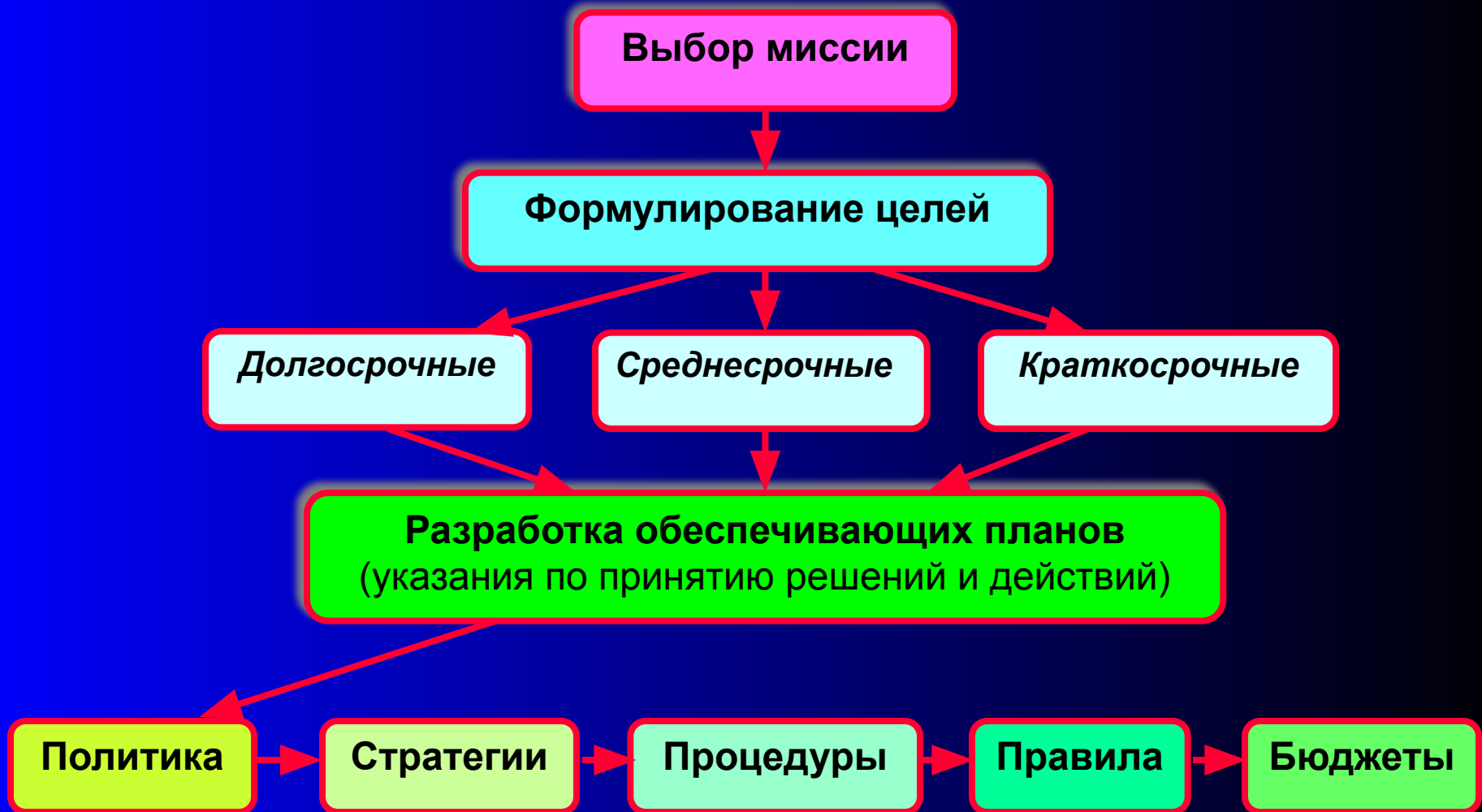


# Процесс стратегического планирования





# Формулирование миссии и целей организации

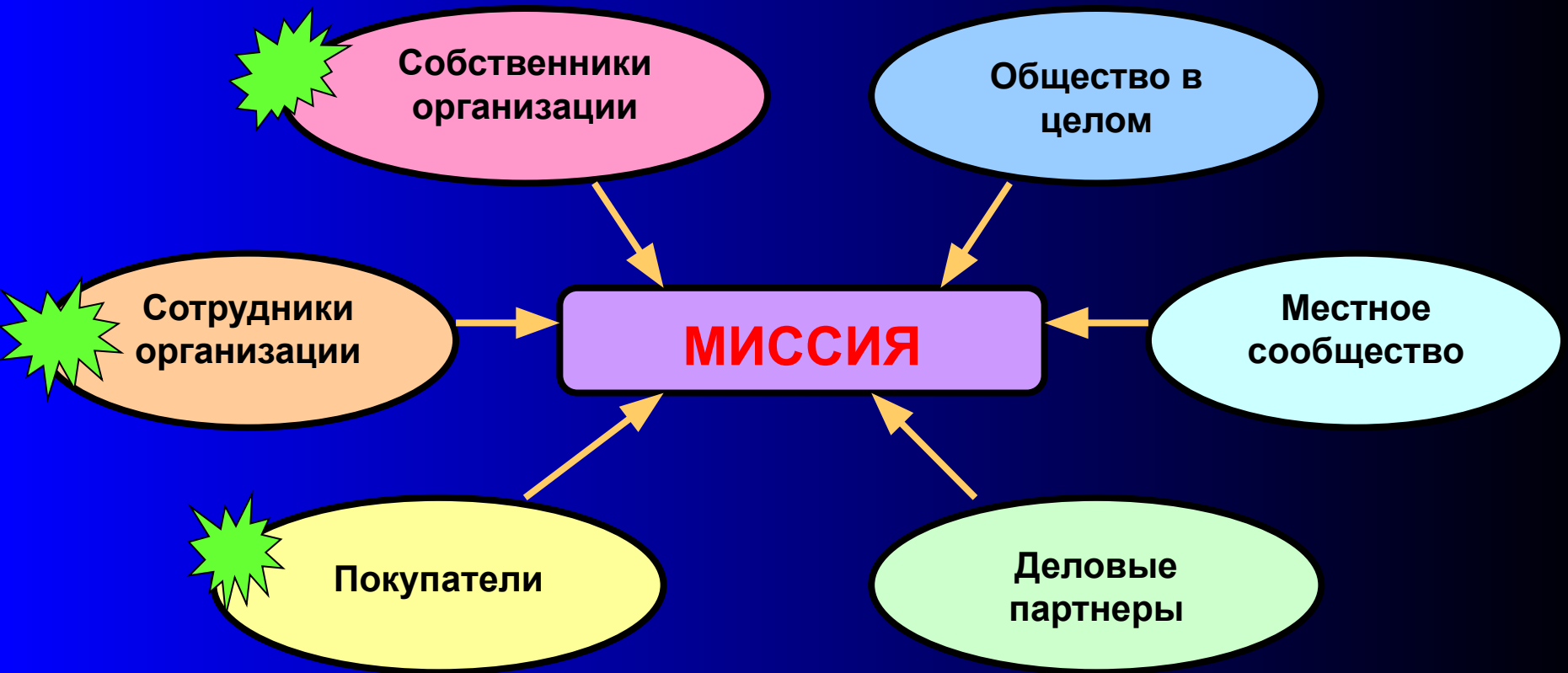


# Миссия организации

- **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:

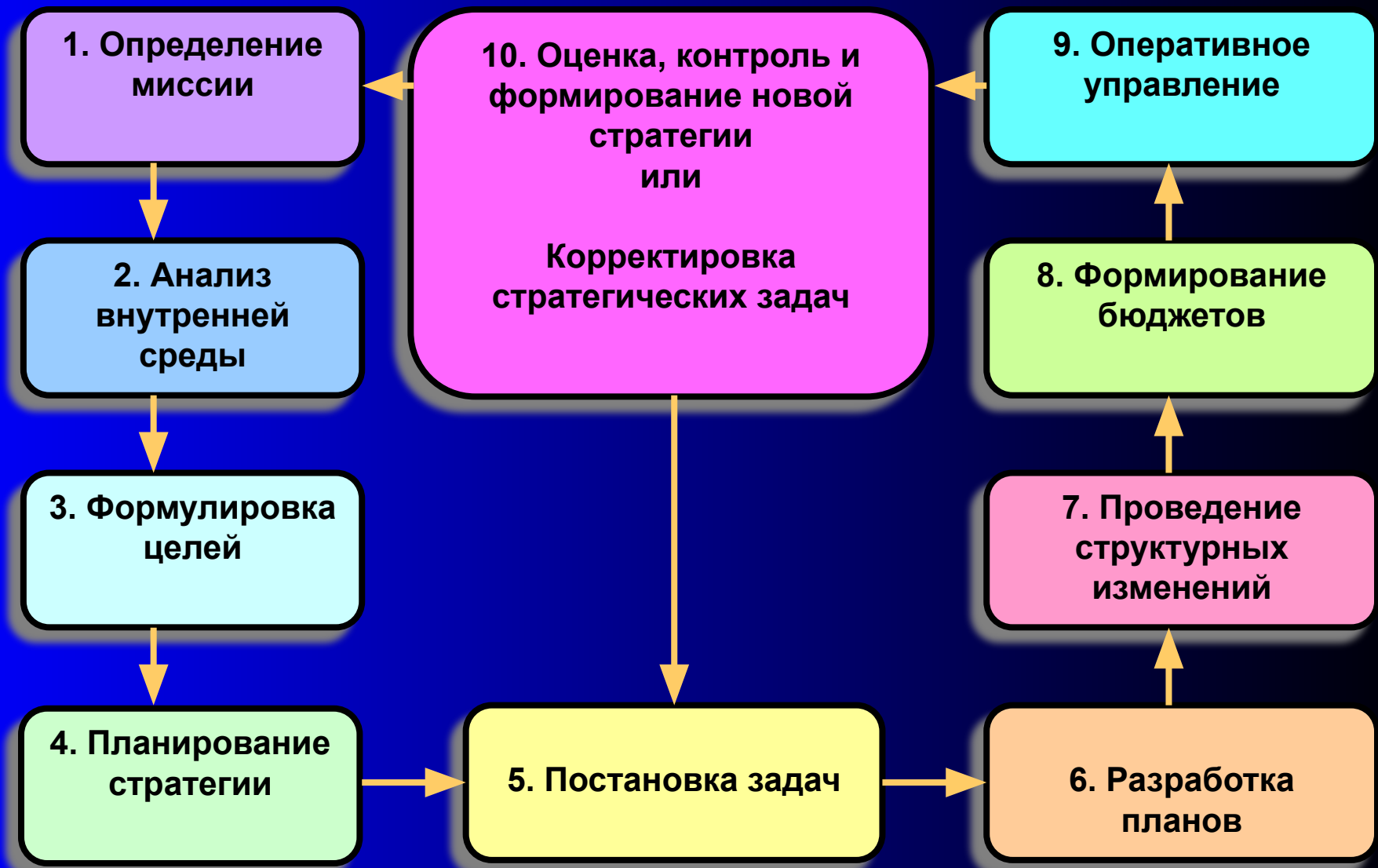
- маркетинг
- финансы
- операции (производство)
- человеческие ресурсы
- культура и образ организации

# 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

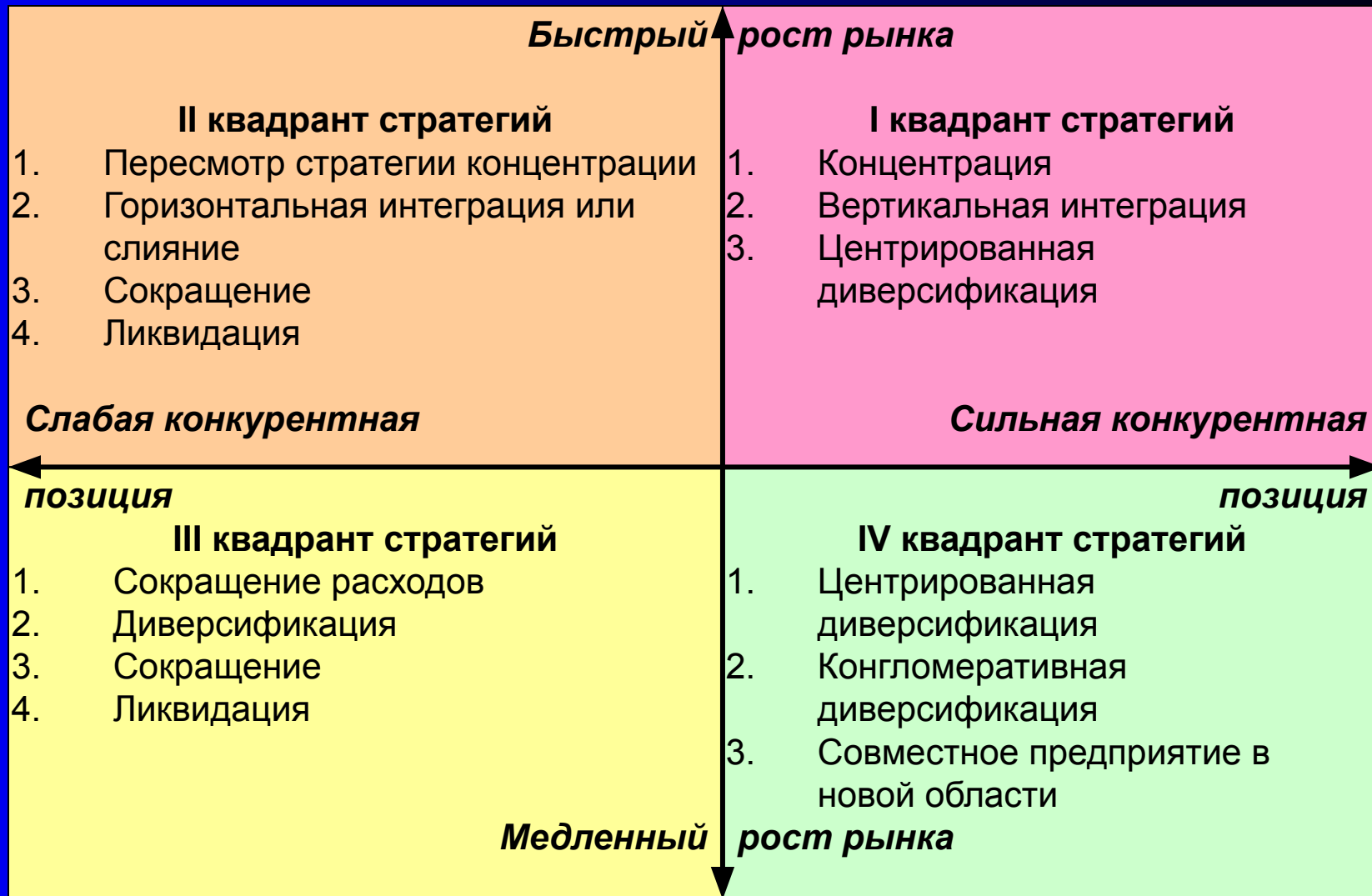
# **Факторы, влияющие на менеджмент компании при выборе стратегии**

- 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

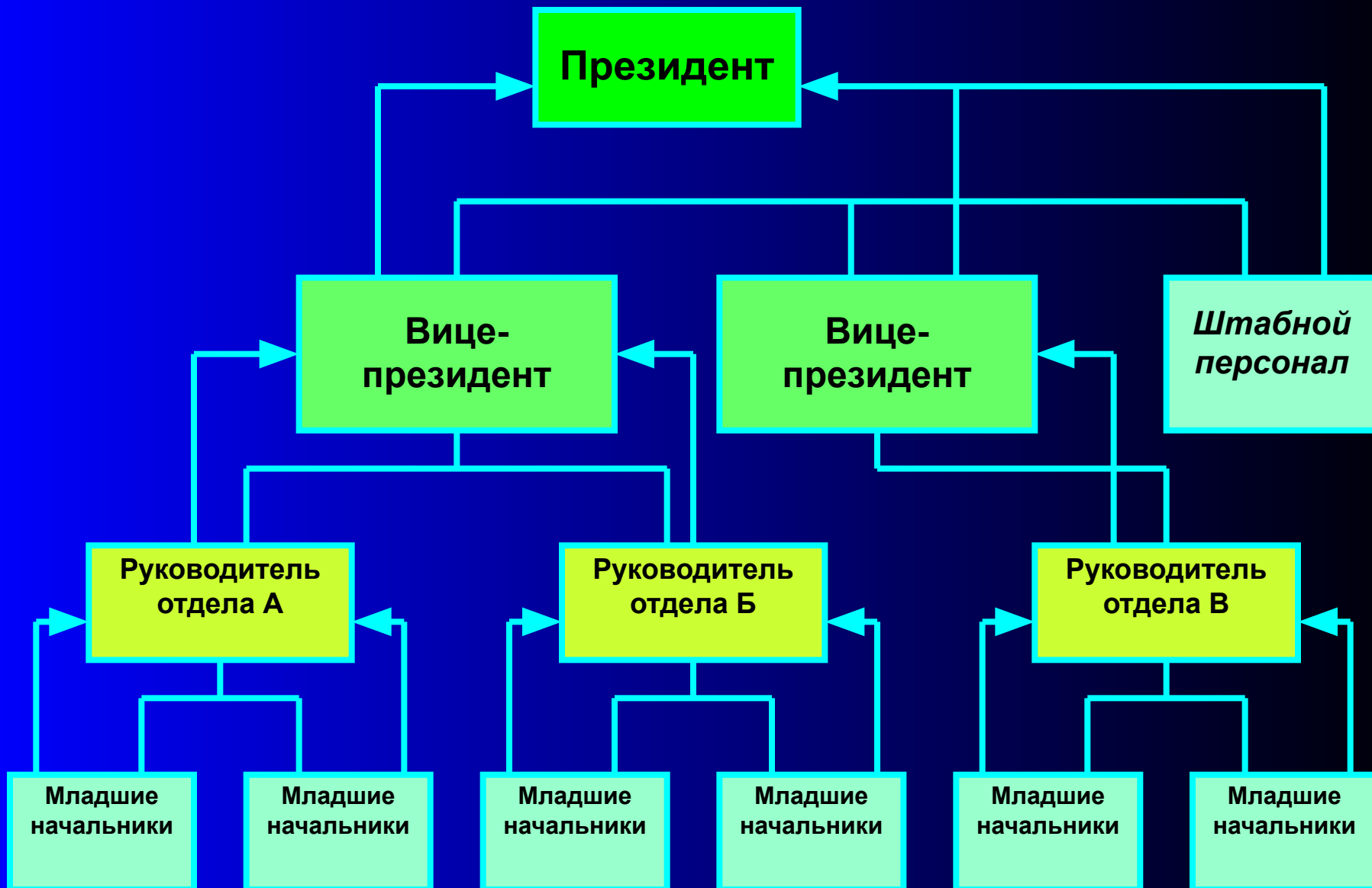
- соответствие состоянию и требованиям окружения
- соответствие потенциалу и возможностям фирмы
- приемлемость риска, заложенного в стратегии

## 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?