

Тема

**Внутрифирменное
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

План включает:

- маркетинговый анализ (анализ соответствия новых видов деятельности требованиям рынка и конкуренции)
- технико-экономический анализ (анализ соответствия новых видов деятельности специализации предприятия, его организации и технологии)
- финансовый анализ (анализ экономической эффективности новых видов деятельности)

Объекты плановых решений:

- цели и задачи
- пути и средства
- ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач
- организация выполнения плана и контроль

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

Критерии:

- конкретность
- измеримость
- взаимоподдерживаемость
- достижимость
- ориентированность во времени

Specific
Measurable
Area bound
Realistic
Time 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**
НИОКР
производства
финансов
 3. **Достижение целей филиалов и дочерних компаний**

Сферы интересов организации при выборе целей:

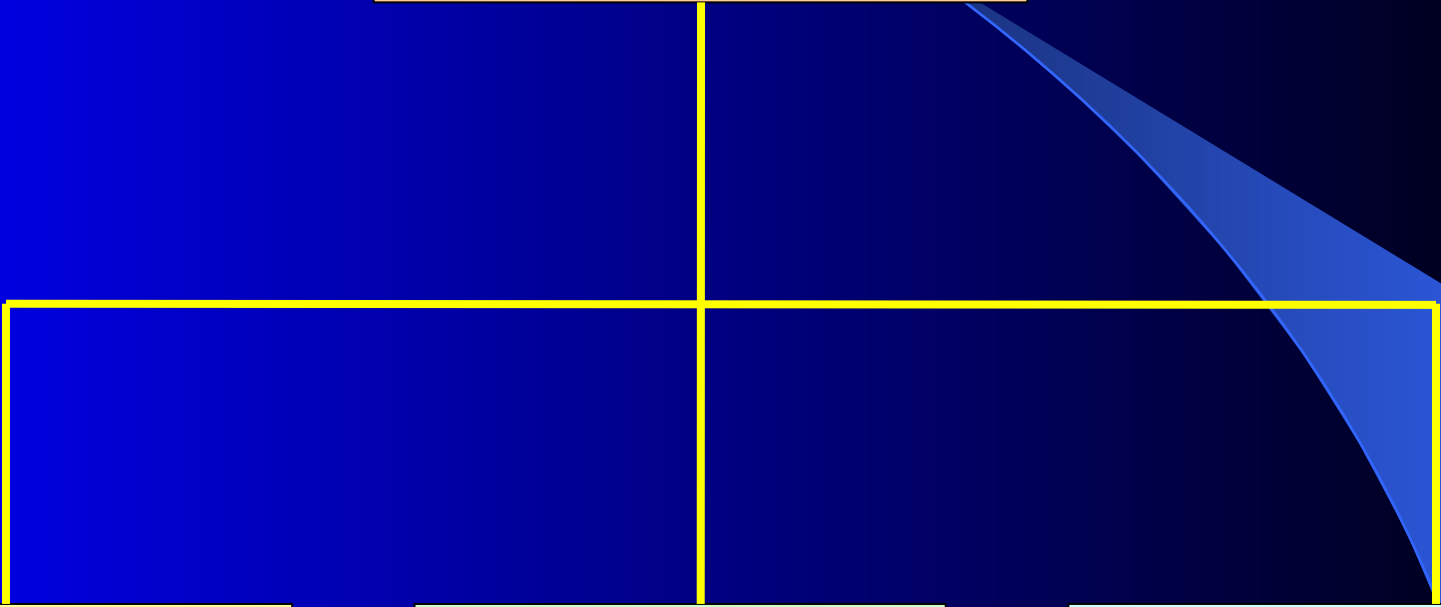
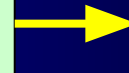
1. **доходы**
2. **работа с клиентами**
3. **потребности и благосостояние
сотрудников**
4. **социальная ответственность**

Этапы планирования

Прогнозирование

Моделирование

Программирование



План (официальный документ) отражает:

1. прогнозы развития организации в будущем
2. промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями
3. механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов
4. стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств

Принципы составления планов

- **полнота** — учёт 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

Методология планирования

```
graph TD; A[Методология планирования] --> B[Способы планирования]; A --> C[Методы планирования]; B --> B1[от достигнутого]; B --> B2[оптимальное планирование]; B --> B3[адаптивное планирование]; C --> C1[балансовый]; C --> C2[нормативный]; C --> C3[математико-статистический];
```

Способы планирования

от достигнутого

оптимальное
планирование

адаптивное планирование

Методы планирования

балансовый

нормативный

математико-статистический

ПЛАН

По видам

Согласованные и ранжированные планы-цели

Планы для повторяющихся действий

Графики, расписания

Планы для неповторяющихся действий

Программы, бюджеты, сетевые графики

По типам целей

Стратегические

Тактические

Оперативные

По срокам

Долгосрочные (5 и более лет)

Планы - цели, программы

Среднесрочные (1-5 лет)

Бюджеты, программы

Краткосрочные (до 1 года)

Бюджеты, сетевые графики, программы

Бизнес-план

Высший уровень

Стратегическое планирование


Средний уровень

Тактическое планирование

Низший уровень

Оперативное планирование

Уровни планирования в организации



**Стратегическое
планирование –**
определение долгосрочных
перспектив

Тактическое планирование
–
определение промежуточных
целей

Оперативное планирование –
определение повседневной
краткосрочной тактики

Текущее планирование

1. на срок до 1 года
2. ориентировано на выбор средств для достижения стратегических целей
3. воплощено в краткосрочных и оперативных планах
4. увязывает все направления деятельности организации и её подразделений на предстоящий период

Тактические вопросы

1. создание организационной структуры
2. порядок найма сотрудников
3. технология оборота документов
4. процедуры взаимодействия с потребителями продукции и контрагентами и др.

Организация устанавливает тактические цели, мотивирует работников и распределяет ресурсы таким образом, чтобы могла быть достигнута стратегическая цель.

Оперативный план —

1. документ, цель которого —

- обеспечить общее понимание задач компании, стратегии и тактики решения задач
- определить объемы, качество и структуру выделяемых ресурсов

2. содержит плановые задания по большинству важнейших показателей деятельности предприятия и его подразделений

3. устанавливает границы количественных и качественных задач, конкретизируя их для фирмы в целом и для каждого ее подразделения

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

Сравнение стратегического и оперативного планирования

Признаки	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
<i>Иерархические ступени</i>	В основном на уровне высшего руководства	Включает все уровни с основным упором на среднее звено
<i>Неопределенность</i>	Существенно выше	Меньше
<i>Вид проблем</i>	Большинство проблем не структурировано	Относительно хорошо структурированы
<i>Временной горизонт</i>	Акцент на долгосрочные, а также на средне- и краткосрочные аспекты	Акцент на кратко- и среднесрочные аспекты
<i>Потребность в информации</i>	В первую очередь из внешней среды	В первую очередь из самого предприятия
<i>Альтернативы планов</i>	Спектр альтернатив широк	Спектр ограничен
<i>Охват</i>	Концентрация на отдельных важных позициях	Охватывает все функциональные области и интегрирует их
<i>Степень детализации</i>	Невысокая	Относительно большая
<i>Основные контролируемые величины</i>	Потенциал успеха (например, рост доли рынка)	Прибыль, рентабельность, ликвидность

Три «кита» стратегического планирования

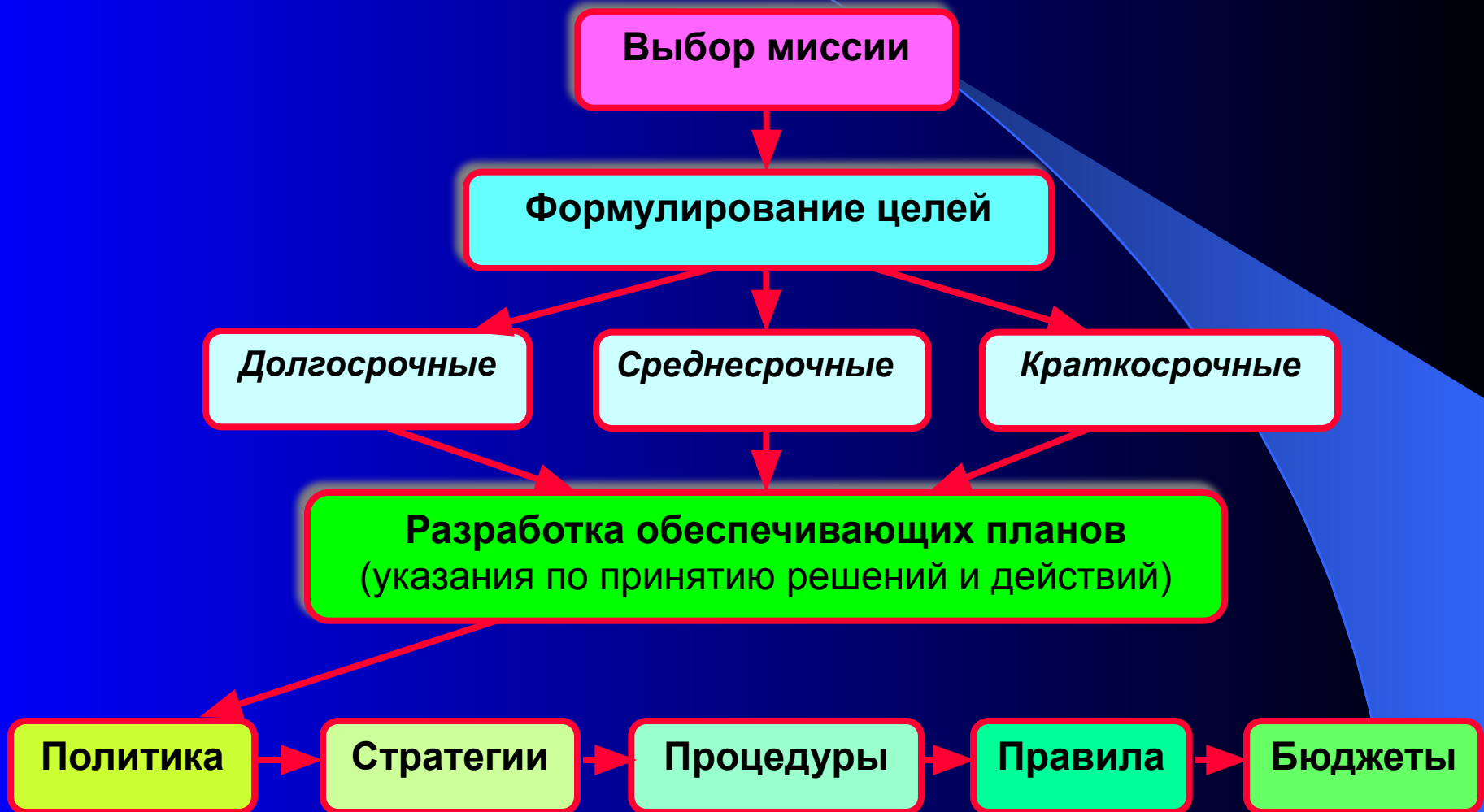
1. уметь управлять делами компании как портфелем инвестиций
2. тщательно оценить потенциальную прибыль каждого подразделения бизнеса
3. разработать план достижения долгосрочных целей компании



Процесс стратегического планирования



Формулирование миссии и целей организации

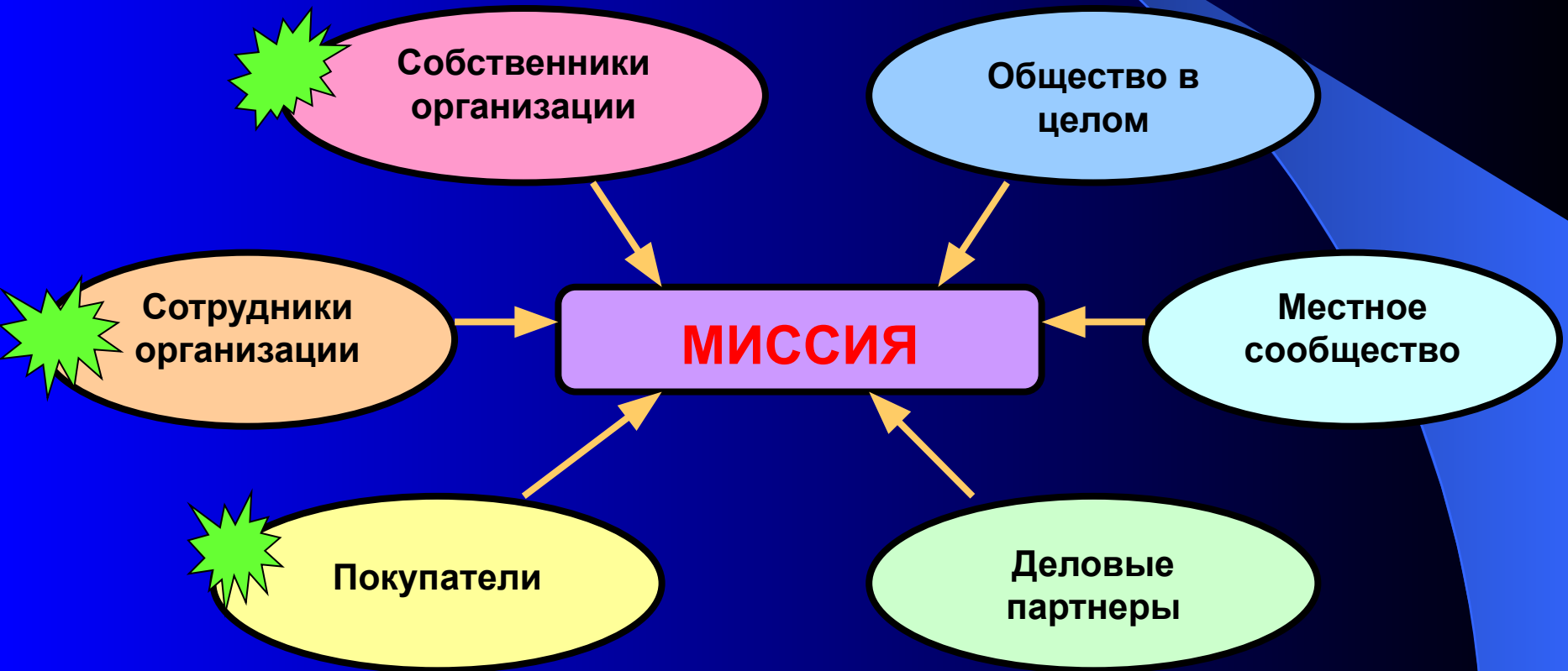


Миссия организации

- утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных

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



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

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

SWOT-анализ

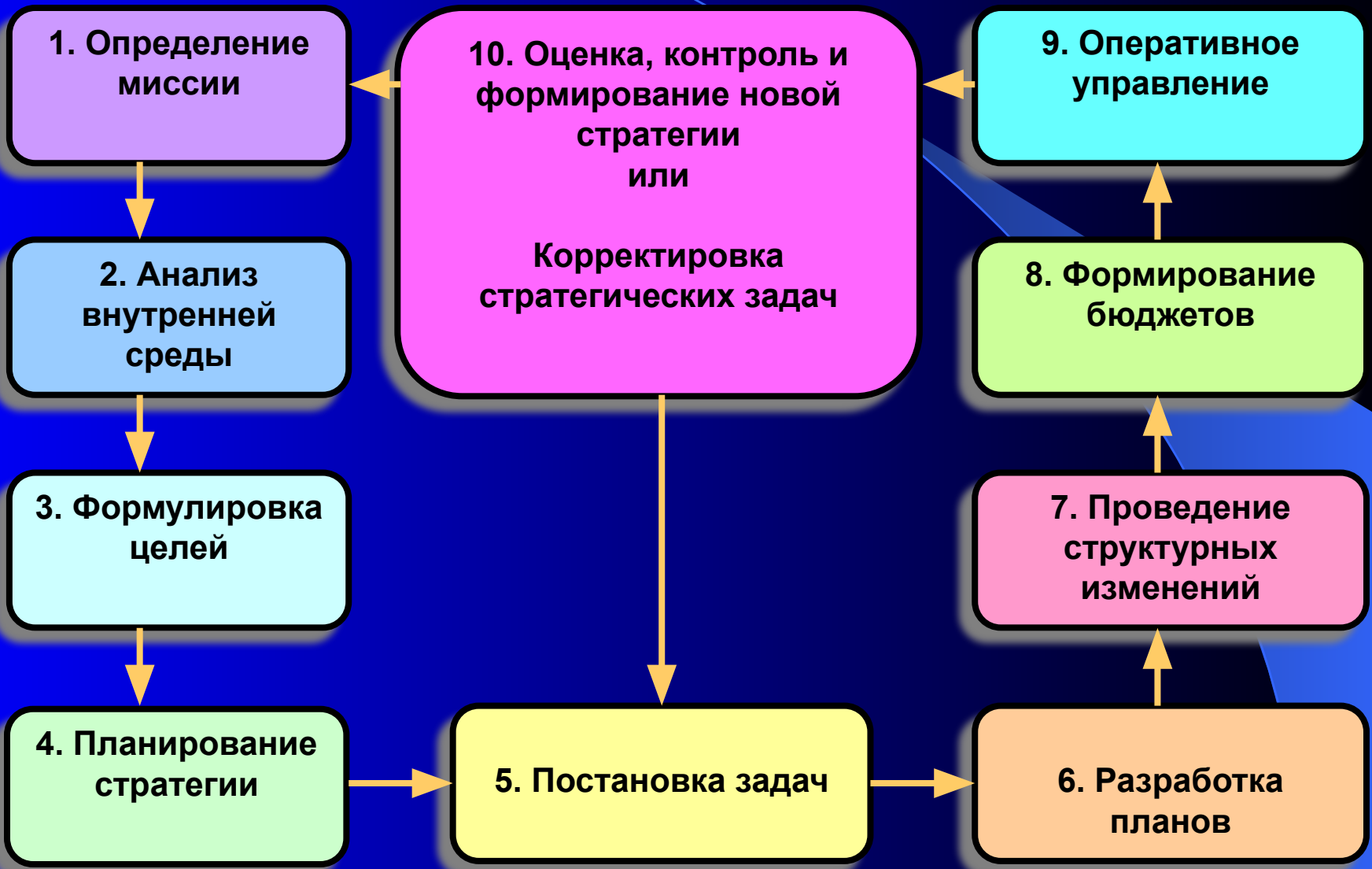
- анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
- важнейший этап маркетингового плана
- проводят для анализа деятельности фирмы в целом, для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

SNW-анализ

- анализ слабых и сильных сторон организации
- внутренняя среда оценивается по трем значениям:
 - **Strength** (сильная сторона),
 - **Neutral** (нейтральная сторона) и
 - **Weakness** (слабая сторона).
- В ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве **нейтральной** позиции обычно фиксируется среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

Процесс планирования стратегии



Процесс разработки и реализации стратегии



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

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

Тактика

- краткосрочные стратегии компании или конкретный игровой ход
- разрабатывается в развитие стратегии
- обычно вырабатывается на уровне руководства среднего звена
- рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия
- тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями

Процедуры

- выраженные формальным образом указания, описывающие последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации
- запрограммированное решение, которое исключает необходимость «заново изобретать колесо»
 - *процедура найма сотрудников*
 - *процедура адаптации работников*
 - *процедура возврата денег*
 - *процедура рассмотрения жалоб работников*

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