



# Особенности стратегического планирования в США

ВЫПОЛНИЛИ: ЗОЛОТУХИНА С.Б., ПОДСЕВНАЯ А.С.



Оскар Моргенштерн американский экономист немецкого происхождения, один из создателей теории игр.

**О.Моргенштерн отмечал, что экономическая теория во всех ее видах в конечном итоге предназначена для построения прогнозов.**

**Для этих целей используются последние достижения экономической теории, математических методов и электронно-вычислительной техники.**

**Прогнозируются экономика на мировом уровне, развитие отдельных стран и групп стран, экономика США в целом, ее отрасли и регионы, штаты, округа, городские районы, отдельные фирмы, товарные рынки.**

# Методы планирования

- ▶ модель экспертных оценок
- ▶ модель “затраты - выпуск”
- ▶ метод системного анализа
- ▶ метод линейного программирования

# Модель экспертных оценок



- ▶ **Экспертная оценка (methods for expert evaluation) – это метод поиска и результат применения метода, полученный на основании использования персонального мнения эксперта или коллективного мнения группы экспертов.**

# Модель “затраты -выпуск”



В.Леонтьев

- ▶ **МОДЕЛЬ «ЗАТРАТЫ-ВЫПУСК» ЛЕОНТЬЕВА** эконометрическая макро модель, построенная В. Леонтьевым в 30-50-х гг. и изложенная в работе "Исследования структуры американской экономики" (1953). Модель базируется на системе линейных уравнений, отражающих производственные затраты и объемы выпуска продукции различных отраслей народного хозяйства.

# Метод системного анализа

- ▶ **неформальные методы**
- ▶ **графические методы**
- ▶ **количественные методы**
- ▶ **методы моделирования**

Системный анализ опирается на системный подход к управлению, а также на ряд математических дисциплин и современных методов управления.

# Метод линейного программирования

**Под линейным программированием понимается линейное планирование, т.е. получение оптимального плана-решения в задачах с линейной структурой. Обычно его используют специалисты штабных подразделений для разрешения производственных трудностей.**

# Уровни организации прогнозных исследований

- ▶ **прогнозирование в системе государственного регулирования:**
  - федеральные подразделения и подразделения штатов
  - местные органы власти
- ▶ **внутрифирменное прогнозирование**
- ▶ **коммерческое прогнозирование**



# Виды планирования

- ▶ **долгосрочное или стратегическое планирование**
- ▶ **годовое финансовое планирование**

# Текущее (годовое) планирование

- ▶ **Годовой план (бюджет) - это оперативный документ, согласно которому стратегический хозяйственный центр определяет планируемый на текущий год объем производства, составляет планы по использованию рабочей силы, капиталовложений, выпуску новых видов продукции.**

## **Процесс разработки годового плана**

- 1) прогноз объема продаж товаров и услуг
- 2) рассчитываются издержки производства и намечаемая прибыль

# Стратегическое планирование

- ▶ **Стратегическое планирование** — это набор действий, решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.

# Ключевые моменты стратегического планирования:

- ▶ стратегия разрабатывается высшим руководством;
- ▶ стратегический план должен быть подкреплён исследованиями и фактическими данными;
- ▶ стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения;
- ▶ планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

# Стратегическое планирование в США

- ▶ С конца 60-х годов главным объектом стратегического была диверсификация деятельности фирмы. С 70-х годов направленность стратегического управления изменилась, и в 80-е годы оно превратилось в основу стратегического планирования.

# Опыт стратегического планирования Почтовой службы США

- ▶ Пятилетний Стратегический план Почтовой службы на 1998–2002 годы (1998–2002 USPS Five-Year Strategic Plan);
- ▶ Пятилетний Стратегический план Почтовой службы на 2001–2005 годы (2001–2005 USPS Five-Year Strategic Plan);
- ▶ План трансформации Почтовой службы 2002 года (2002 Transformation Plan);
- ▶ Пятилетний Стратегический план Почтовой службы на 2004–2008 годы (2004–2008 USPS Five-Year Strategic Plan);
- ▶ Стратегический план трансформации Почтовой службы на 2006–2010 годы (Strategic Transformation Plan 2006–2010);
- ▶ Стратегический план трансформации Почтовой службы на 2006–2010 годы / редакция 2007 года (Strategic Transformation Plan 2006–2010 / 2007 Update);
- ▶ Видение 2013. Стратегический план на 2009–2013 годы. (VISION 2013. Strategic Plan for 2009–2013).

# Пятилетний Стратегический план Почтовой службы на 1998–2002 годы

I.	Миссия: быстрая, надежная, эффективная универсальная услуга
II.	Предприятие сегодня: Почтовая служба и ее окружение
III.	Куда движется Почтовая служба: Цели на 2002 год
IV.	Вызовы и внешние факторы
V.	Как Почтовая служба собирается достичь своих целей: Организационные стратегии
VI.	Как Почтовая служба будет измерять свои достижения: Система оценки и управления эффективностью
VII.	Консультации с заинтересованными лицами

# Стратегические цели

- ▶ **Взгляд Потребителя: Удовлетворенность Потребителя (Voice of the Customer: Customer Satisfaction),**
- ▶ **Взгляд Служащего: Организационная эффективность (Voice of the Employee: Organizational Effectiveness),**
- ▶ **Взгляд Бизнеса: Финансовая жизнеспособность (Voice of the Business: Financial Viability).**



Целевая категория	Цель / подцели
<b>Взгляд Потребителя</b>	<p>Повысить удовлетворенность потребителей посредством предоставления наилучшей потребительской ценности на каждом целевом рынке и целевом потребительском сегменте</p> <p>Подцель 1: Обеспечивать своевременную доставку</p> <p>Подцель 2: Обеспечивать стабильность услуг</p> <p>Подцель 3: Обеспечивать точность услуг</p> <p>Подцель 4: Гарантировать доступность услуг</p> <p>Подцель 5: Обеспечивать легкость использования услуг</p>
<b>Взгляд Служащего</b>	<p>Повысить индивидуальную и организационную эффективность посредством использования нужных людей в нужном месте с нужными инструментами в нужное время для обеспечения наилучшей потребительской ценности и коммерческой жизнеспособности предприятия на динамичном рынке</p> <p>Подцель 1: Обеспечивать выполнение служащими на своем рабочем месте требуемых навыков и умения</p> <p>Подцель 2: Предвидеть кадровые потребности и размещать персонал для удовлетворения организационных требований</p> <p>Подцель 3: Обеспечивать безопасные условия работы</p> <p>Подцель 4: Совершенствовать рабочие места для улучшения отношений служащих</p>
<b>Взгляд Бизнеса</b>	<p>Повысить финансовые показатели деятельности для обеспечения коммерческой жизнеспособности предприятия как сервис-провайдера на мировом рынке сообщений, товаров и денег</p> <p>Подцель 1: Увеличить объемы от существующих или усовершенствованных продуктов и услуг</p> <p>Подцель 2: Увеличить чистый доход от новых продуктов и услуг</p> <p>Подцель 3: Управлять издержками посредством реинжиниринга, управления бизнес-процессами, сокращения переделок и рабочего цикла, механизации и автоматизации</p> <p>Подцель 4: Контролировать издержки посредством повышения производительности</p> <p>Подцель 5: Использовать ценообразование в качестве инструмента конкуренции, сохраняя повышение тарифов ниже уровня инфляции</p> <p>Подцель 6: Восстановить чистые активы предприятия</p>

# Стратегии

- ▶ Приверженность высокому качеству услуг,
- ▶ Энергичное управление издержками,
- ▶ Превращение в растущую компанию 21 века,
- ▶ Создание исключительной потребительской ценности.

Целевая категория	Стратегии / подстратегии
<b>Взгляд Потребителя</b>	<p>Повышать эффективность услуг и создавать исключительную ценность для потребителей</p> <p>Подстратегия 1: Фокус на своевременности доставки</p> <p>Подстратегия 2: Совершенствовать каналы взаимодействия с потребителями</p> <p>Подстратегия 3: Использовать информационные технологии</p> <p>Подстратегия 4: Повышать защиту потребителя</p> <p>Подстратегия 5: Внедрять инновации</p>
<b>Взгляд Служащего</b>	<p>Развивать корпоративную культуру, основанную на качестве исполнения</p> <p>Подстратегия 1: Поддерживать приверженность общим ценностям</p> <p>Подстратегия 2: Внедрять корпоративную культуру, основанную на качестве исполнения</p> <p>Подстратегия 3: Улучшать рабочую среду и отношения</p>
<b>Взгляд Бизнеса</b>	<p>Рост доходов, положительный чистый доход и управление издержками</p> <p>Подстратегия 1: Рост доходов и положительный чистый доход</p> <p>Подстратегия 2: Управление издержками</p> <p>Подстратегия 3: Инвестиции</p> <p>Подстратегия 4: Управление прибылью</p>

# Пятилетний Стратегический план Почтовой службы на 2001–2005 годы

<b>Глава 1.</b>	Миссия и видение
<b>Глава 2.</b>	Меняющееся окружение (среда)
<b>Глава 3.</b>	Цели Почтовой службы на 2005 год
<b>Глава 4.</b>	Организационные стратегии: Планы развития
<b>Глава 5.</b>	Консультации с заинтересованными лицами
<b>Глава 6.</b>	Планирование будущего

# Стратегические цели

Целевая категория	Цель / подцели
Взгляд Потребителя	Привлечь потребителей на конкурентном рынке посредством предоставления качества мирового уровня по конкурентным ценам
	Подцель 1: Своевременная доставка экспресс-почты
	Подцель 2: Своевременная доставка почты 1-го класса
	Подцель 3: Своевременная доставка приоритетной почты
	Подцель 4: Своевременная доставка рекламной почты
	Подцель 5: Стабильность доставки
	Подцель 6: Точность доставки
	Подцель 7: Удовлетворенность потребителя
Взгляд Служащего	Создавать рабочие места и обстановку, совместимые со справедливостью, возможностями, надежностью и безопасностью, где каждому сотруднику предоставляются знания, инструментарий, образование и поддержка и где каждый сотрудник ценится и гордится своим участием в успехе клиента и достижениях Почтовой службы
	Подцель 1: Обеспечить каждому сотруднику возможность получения знаний, обучения, инструментария, а также поддержку профессионального роста
	Подцель 2: Повышать безопасность, защиту и здоровье служащих
	Подцель 3: Улучшать рабочие взаимоотношения
	Подцель 4: Улучшить понимание проблем и интересов служащих
	Подцель 5: Обеспечить комфортную рабочую обстановку для всех служащих
Взгляд Бизнеса	Обеспечить финансовую эффективность, которая гарантирует коммерческую жизнеспособность Почтовой службы как поставщика услуг на изменчивом, конкурентном рынке и которая будет генерировать денежный поток для финансирования высокопродуктивных инвестиций и в тоже время поддерживать на конкурентном уровне цены на услуги и продукты
	Подцель 1: Получить чистый доход
	Подцель 2: Повысить общую эффективность
	Подцель 3: Управлять издержками посредством повышения производительности

# Стратегии

Потребительская ценность состоит из 2-х элементов:

- ▶ **эффективность (effectiveness) услуг, то есть такие характеристики услуг, которые непосредственно касаются потребителей; например, своевременность и точность доставки;**
- ▶ **экономическая эффективность, выгодность (efficiency) или общая стоимость осуществления взаимодействия или бизнеса с Почтовой службой и ее партнерами.**

Направление	Стратегии / подстратегии
<b>Инфраструктура</b>	<p>Довести общее сокращение затрат от 3 до 4 млрд. долларов к 2005 году в таких областях, как административная деятельность, закупки, обработка почты, механизация и автоматизация, транспортировка</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· внедрять взб-ориентированный документооборот и информационные системы для сокращения процессов закупок, бумажного оборота и получения лучших цен на услуги и оборудование</li> <li>· совершенствовать бизнес-процессы</li> <li>· развивать схемы транспортировки и распределения</li> </ul>
<b>Сотрудники</b>	<p>Согласовывать управление предприятием и управление трудовыми отношениями</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Создавать рабочие места, безопасные и удовлетворяющие потребностям служащих с точки зрения уважения, признания и возможностей</li> <li>· Совершенствовать программы и системы стимулирования служащих</li> <li>· Развивать программы подготовки менеджеров и лидерские инициативы</li> </ul>
<b>Ценообразование</b>	<p>Сохранить доступность и конкурентоспособность Почтовой службы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Повышать конкурентоспособность продуктов</li> <li>· Повышать гибкость ценообразования</li> <li>· Пересмотреть скидки на совместные работы</li> </ul>
<b>Доходы</b>	<p>Получать доходы от новых и усовершенствованных продуктов и услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Совершенствовать базовые продукты и услуги</li> <li>· Развивать поддержку розничных продуктов и услуг</li> <li>· Совершенствовать работу сети почтовых представителей бизнес-услуг</li> <li>· Повышать возможности работников почты, особенно почтальонов, по непосредственному общению с потребителями и малым бизнесом</li> <li>· Развивать союзы и партнерство с иностранными почтовыми операторами в области международной почты</li> <li>· Развивать союзы и партнерство с другими компаниями в области посылочных услуг</li> <li>· Развивать услуги электронной коммерции</li> <li>· Предоставлять услуги другим федеральным, штатным и региональным ведомствам и агентствам</li> <li>· Совершенствовать управление активами</li> </ul>
<b>Инвестиции</b>	<p>Обеспечить эффективность инвестиций</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Внедрять новые и модернизировать существующие информационные системы для более эффективного и прибыльного управления ресурсами</li> <li>· Механизировать и автоматизировать обработку и сортировку писем типа flat и посылок</li> <li>· Совершенствовать техническое оснащение почтовых отделений</li> </ul>

Элемент	Назначение
<b>Пятилетний стратегический план</b>	<p>Рассмотрение миссии предприятия.</p> <p>Утверждение базовых плановых предположений и определение основных вопросов, на которых должна сосредоточиться организация.</p> <p>Также определение стратегических целей, подцелей, показателей и ключевых значений.</p>
<b>Операционное планирование</b>	<p>Процесс, координирующий и интегрирующий различные функциональные планы для достижения установленных целей и показателей при выполнении многолетних программ и инициатив.</p>
<b>Ежегодное планирование работ</b>	<p>Процесс подготовки ежегодных планов работ, детализирующих выполнение установленные в пятилетнем плане цели и показатели, и ежегодных отчетов, концентрирующихся на финансовых результатах деятельности.</p>
<b>Функциональные планы</b>	<p>Подробные планы работ по различным направлениям деятельности (маркетинг, продажи, операционная деятельность, закупки и другие) с указанием ответственных и связанные с ежегодным бюджетным циклом</p>
<b>Бюджетные планы</b>	<p>Ежегодный бюджетный процесс, предусматривающий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• определение приоритетов;</li> <li>• установление обратной связи с функциональными руководителями и руководителями программ;</li> <li>• распределение ресурсов по функциональным областям и программам;</li> <li>• возможную корректировку ранее установленных показателей.</li> </ul>
<b>Программные планы</b>	<p>Планы работ, направляющие ежедневную деятельность по каждой операционной области и различным обеспечивающим функциям.</p>



# План трансформации Почтовой службы 2002 года

<b>Раздел 1.</b>	Необходимость преобразований
<b>Раздел 2.</b>	Навстречу вызовам
<b>Раздел 3.</b>	Подготовка к будущему
<b>Раздел 4.</b>	Заключение

Императив	Стратегии / подстратегии
<b>Стимулировать рост посредством повышения ценности почтовых продуктов и услуг</b>	<p>Розница: расширение доступа к почтовым услугам</p> <p>Стратегия 1: Вывод простых операций из почтовых отделений</p> <p>Стратегия 2: Создание новых альтернатив с низкой стоимостью</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Расширение самообслуживания</li> <li>· Новая функциональность на <a href="http://www.usps.com">www.usps.com</a></li> <li>· Сотрудничество с ритейлерами</li> <li>· Упрощение продуктов</li> </ul> <p>Стратегия 3: Оптимизация розничной сети</p> <p>Стратегия 4: Развитие новых розничных услуг, повышающих потребительскую ценность и почтовую выручку</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Услуги для государственных организаций</li> <li>· Повышение отдачи от почтовых активов</li> <li>· Розничные продукты, дополняющие почтовые услуги</li> </ul> <p>Продукты и услуги: повышение потребительской ценности</p> <p>Стратегия 1: Использование современных технологий для повышения потребительской ценности</p> <p>Стратегия 2: Развитие тарифов и подготовка почтовых отправок</p> <p>Стратегия 3: Позиционирование Почты как ключевого средства коммуникаций и инструмента взаимоотношения с клиентами</p> <p>Стратегия 4: Совершенствование услуг по отправке посылок</p> <p>Стратегия 5: Внедрение концепции «Управление взаимоотношениями с клиентами» (CRM)</p> <p>Стратегия 6: Развитие функциональности и новых услуг</p> <p>Стратегия 7: Повышение отдачи от почтовых активов</p>
<b>Повышать операционную эффективность</b>	<p>Стратегия 1: Улучшение обработки писем</p> <p>Стратегия 2: Полная автоматизация обработки писем типа flat</p> <p>Стратегия 3: Расширение механизации ручных операций</p> <p>Стратегия 4: Повышение эффективности доставки</p> <p>Стратегия 5: Внедрение следующего поколения сортировочного оборудования</p> <p>Стратегия 6: Оптимизация транспортной и распределительной сетей</p> <p>Стратегия 7: Повышение продуктивности розничных услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Повышение продуктивности розничных услуг</li> <li>· Изменение внешнего облика почтовых отделений</li> </ul> <p>Стратегия 8: Совершенствование управления производительностью</p> <p>Стратегия 9: Управление недвижимым имуществом</p>
<b>Внедрять корпоративную культуру, основанную на качестве исполнения</b>	<p>Стратегия 1: Удержание и привлечение квалифицированного персонала</p> <p>Стратегия 2: Воспитание будущих лидеров</p> <p>Стратегия 3: Обучение и развитие сотрудников</p> <p>Стратегия 4: Создание системы оплаты, ориентированной на качество исполнения работ</p> <p>Стратегия 5: Воспитание высокоэффективного и мотивированного персонала</p> <p>Стратегия 6: Улучшение трудовых отношений</p> <p>Стратегия 7: Совершенствование планирования рабочей силы</p> <p>Стратегия 8: Расширение использования общих сервисных центров и аутсорсинга</p> <p>Стратегия 9: Совершенствование процесса разрешения споров при заключении коллективных договоров</p> <p>Стратегия 10: Сокращение компенсационных расходов</p>

# Пятилетний Стратегический план Почтовой службы

<b>Раздел 1.</b>	Миссия, вызовы и ответы
<b>Раздел 2.</b>	Совершенствовать услуги
<b>Раздел 3.</b>	Управлять расходами
<b>Раздел 4.</b>	Развивать культуру, основанную на качестве исполнения
<b>Раздел 5.</b>	Увеличивать доход
<b>Раздел 6.</b>	Продолжать законодательные изменения

# Стратегический план трансформации Почтовой службы

	Введение
<b>I.</b>	Производить доход
<b>II.</b>	Сокращать расходы
<b>III.</b>	Достигать результаты с клиентоориентированной, основанной на качестве исполнения, культурой
<b>IV.</b>	Улучшать услуги
	Заключение

# Видение 2013. Стратегический план на 2009–2013 годы

	Введение
<b>I.</b>	Развитие на прочном фундаменте
<b>II.</b>	Проблемные времена
<b>III.</b>	Инвестиции в постоянное развитие
<b>IV.</b>	Видение 2013
	1. Фокус на том, что наиболее важно для потребителя
	2. Использовать наши сильные стороны
	3. Принимать и использовать перемены
	Заключение

# Стратегические цели

- Совершенствование и развитие почтовых услуг;
- Активное проведение автоматизации и стандартизации;
- Активное внедрение новой технологической платформы Intelligent Mail®;
- Повышение гибкости почтовой сети;
- Позиционирование продуктов и ценообразования на потребителя;
- Строительство корпоративной культуры, основанной на качестве исполнения.

# Стратегии

- 1) фокус на том, что наиболее важно для потребителя;
- 2) умелое использование сильных сторон для создания потребительской ценности и получения прибыли, направляемой на модернизацию;
- 3) принятие и использование перемен для удовлетворения нужд потребителей и оперативного реагирования.

# Заключение

1. Необходимо законодательно закрепить требования к процессу стратегического планирования для государственных организаций, особенно крупных.
2. Необходимо максимально использовать американский опыт по разработке стратегических планов, касающийся работы с заинтересованными сторонами и специалистами.
3. Сотрудничество государственных организаций друг с другом.