

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
Взгляд Потребителя	<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>
Взгляд Служащего	<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>
Взгляд Бизнеса	<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
Взгляд Потребителя	<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>
Взгляд Служащего	<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>
Взгляд Бизнеса	<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

Глава 1.	Миссия и видение
Глава 2.	Меняющееся окружение (среда)
Глава 3.	Цели Почтовой службы на 2005 год
Глава 4.	Организационные стратегии: Планы развития
Глава 5.	Консультации с заинтересованными лицами
Глава 6.	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
Инфраструктура	<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"> · внедрять взб-ориентированный документооборот и информационные системы для сокращения процессов закупок, бумажного оборота и получения лучших цен на услуги и оборудование · совершенствовать бизнес-процессы · развивать схемы транспортировки и распределения
Сотрудники	<p>Согласовывать управление предприятием и управление трудовыми отношениями</p> <ul style="list-style-type: none"> · Создавать рабочие места, безопасные и удовлетворяющие потребностям служащих с точки зрения уважения, признания и возможностей · Совершенствовать программы и системы стимулирования служащих · Развивать программы подготовки менеджеров и лидерские инициативы
Ценообразование	<p>Сохранить доступность и конкурентоспособность Почтовой службы</p> <ul style="list-style-type: none"> · Повышать конкурентоспособность продуктов · Повышать гибкость ценообразования · Пересмотреть скидки на совместные работы
Доходы	<p>Получать доходы от новых и усовершенствованных продуктов и услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> · Совершенствовать базовые продукты и услуги · Развивать поддержку розничных продуктов и услуг · Совершенствовать работу сети почтовых представителей бизнес-услуг · Повышать возможности работников почты, особенно почтальонов, по непосредственному общению с потребителями и малым бизнесом · Развивать союзы и партнерство с иностранными почтовыми операторами в области международной почты · Развивать союзы и партнерство с другими компаниями в области посылочных услуг · Развивать услуги электронной коммерции · Предоставлять услуги другим федеральным, штатным и региональным ведомствам и агентствам · Совершенствовать управление активами
Инвестиции	<p>Обеспечить эффективность инвестиций</p> <ul style="list-style-type: none"> · Внедрять новые и модернизировать существующие информационные системы для более эффективного и прибыльного управления ресурсами · Механизировать и автоматизировать обработку и сортировку писем типа flat и посылок · Совершенствовать техническое оснащение почтовых отделений

Элемент	Назначение
Пятилетний стратегический план	<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>
Операционное планирование	<p>Процесс, координирующий и интегрирующий различные функциональные планы для достижения установленных целей и показателей при выполнении многолетних программ и инициатив.</p>
Ежегодное планирование работ	<p>Процесс подготовки ежегодных планов работ, детализирующих выполнение установленные в пятилетнем плане цели и показатели, и ежегодных отчетов, концентрирующихся на финансовых результатах деятельности.</p>
Функциональные планы	<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>
Бюджетные планы	<p>Ежегодный бюджетный процесс, предусматривающий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение приоритетов; • установление обратной связи с функциональными руководителями и руководителями программ; • распределение ресурсов по функциональным областям и программам; • возможную корректировку ранее установленных показателей.
Программные планы	<p>Планы работ, направляющие ежедневную деятельность по каждой операционной области и различным обеспечивающим функциям.</p>

План трансформации Почтовой службы 2002 года

Раздел 1.	Необходимость преобразований
Раздел 2.	Навстречу вызовам
Раздел 3.	Подготовка к будущему
Раздел 4.	Заключение

Императив	Стратегии / подстратегии
Стимулировать рост посредством повышения ценности почтовых продуктов и услуг	<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"> · Расширение самообслуживания · Новая функциональность на www.usps.com · Сотрудничество с ритейлерами · Упрощение продуктов <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"> · Услуги для государственных организаций · Повышение отдачи от почтовых активов · Розничные продукты, дополняющие почтовые услуги <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>
Повышать операционную эффективность	<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"> · Повышение продуктивности розничных услуг · Изменение внешнего облика почтовых отделений <p>Стратегия 8: Совершенствование управления производительностью</p> <p>Стратегия 9: Управление недвижимым имуществом</p>
Внедрять корпоративную культуру, основанную на качестве исполнения	<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

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

Стратегический план трансформации Почтовой службы

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

Видение 2013. Стратегический план на 2009–2013 годы

	Введение
I.	Развитие на прочном фундаменте
II.	Проблемные времена
III.	Инвестиции в постоянное развитие
IV.	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.