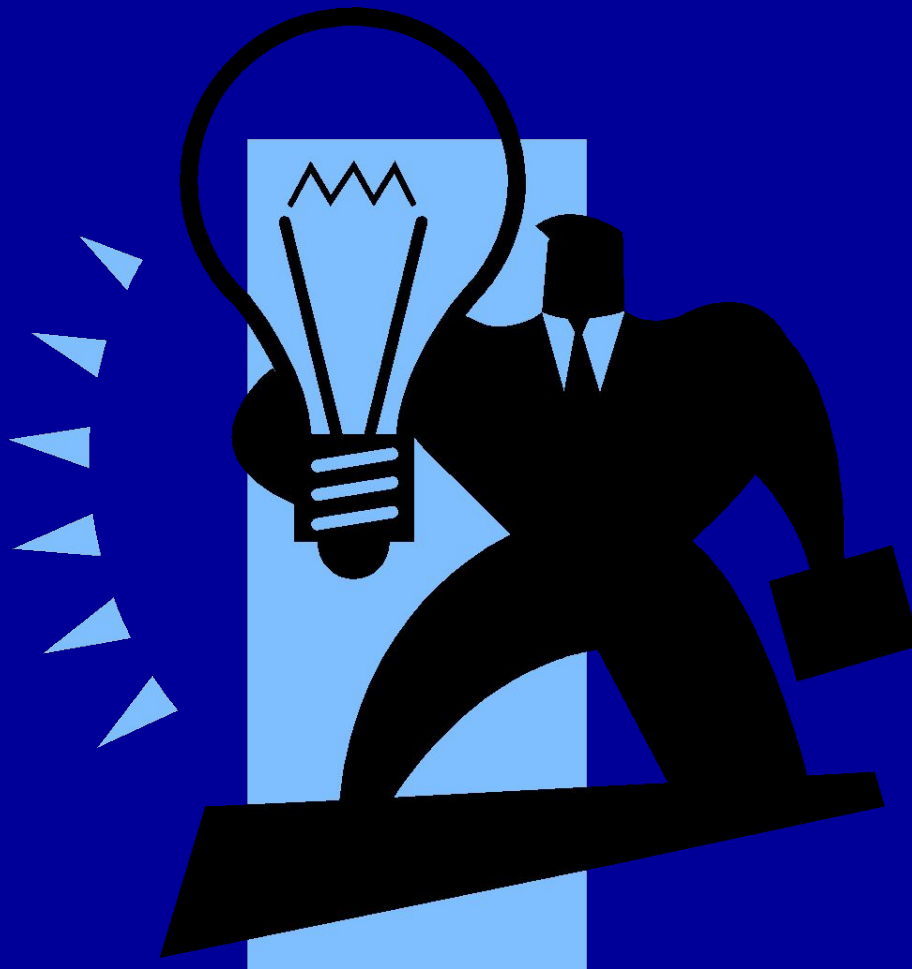


# ТЕМА 5. Постановка целей и планирование в организации



# План лекции

- Сущность и функции планирования
- Типы и модели планирования
- Миссия, цели и ценности организации
- Диагностика внешней и внутренней среды

Цель – желаемое состояние, которого стремится достичь организация

План – описывает пути достижения цели и конкретизирует распределение ресурсов, графики работ, задания и прочие действия.

**ПЛАНИРОВАНИЕ — это**  
**процесс определения целей**  
**организации и средств их**  
**достижения**

Выделяются две основные системы или  
вида рыночного планирования:

- технико-экономическое  
планирование;
- оперативно-производственное  
планирование

## Технико-экономическое

планирование предусматривает разработку целостной системы показателей развития техники и экономики предприятия в их единстве и взаимозависимости как по месту, так и по времени действия.

**Оперативно-производственное планирование** является следствием технико-экономического и представляет собой его последующие развитие и завершение (**устанавливаются текущие производственные задания отдельным цехам, участкам и рабочим местам**).

# Планирование по типам целей

- стратегическое;
- тактическое;
- оперативное



# ЦЕЛИ И ПЛАНЫ

- **Стратегические цели** – общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем.
- **Стратегические планы** определяют действия, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей (до **5** лет).

# ЦЕЛИ И ПЛАНЫ (продолжение)

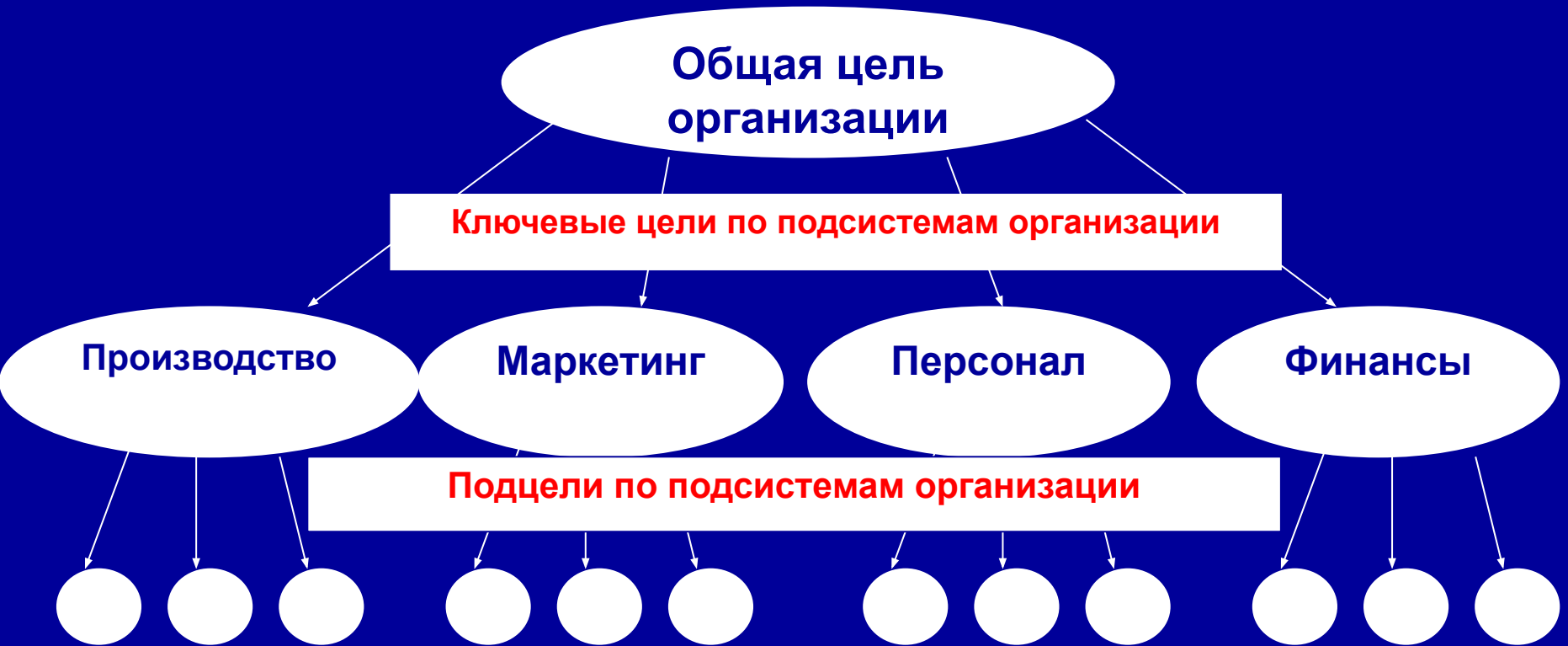
- **Тактические цели** – результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы.
- **Тактические планы** определяют конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей (**1** год).

# ЦЕЛИ И ПЛАНЫ

## (продолжение)

- Операционные (оперативные) цели – конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и индивидуальные работники.
- Операционные (оперативные) планы разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов.

# Дерево целей



# Планирование по времени охвата

- краткосрочное или текущее (один год, квартал, декада или неделя);
- среднесрочное (в пределах **1-3** лет);
- долгосрочное или перспективное (от **3** до **10** лет)

**ЕДИНОВРЕМЕННЫЕ ПЛАНЫ**  
разрабатываются для достижения  
целей, которые вряд ли возникнут  
когда-либо еще в будущем.

- Программы
- Проекты

# Программы

- ❑ Планы достижения определенных целей
- ❑ Крупные проекты, выполнение которых может потребовать нескольких лет
- ❑ Масштабные планы; могут включать в себя несколько проектов

Пример: ***строительство новой штаб-квартиры; перевод всей документации на цифровые носители***

# Проекты

- Набор планов, направленных на достижение определенной цели
- В сравнении с программами отличаются меньшими масштабами и сложностью, более коротким горизонтом планирования
- Часто являются частью крупной программы

Пример: **ремонт офиса; внедрение в компании внутренней сети**



**ПОСТОЯННЫЕ ПЛАНЫ** используются  
для координации повторяющихся  
рабочих заданий.

- Политика фирмы
- Правила
- Процедуры

# Политика

- Общее руководство действиями
- Основывается на общих целях / стратегическом плане организации
- Определяет рамки для принятия решений

Примеры: **политика в отношении использования Интернета и e-mail; политика в отношении проявлений сексуальных домогательств**

# Правила

- ❑ Относятся к одной области деятельности
- ❑ Описывают надлежащее выполнение тех или иных конкретных действий
- ❑ Могут применяться в зависимости от условий

**Пример:** *запрет на прием пищи в тех помещениях компании, где работники могут увидеть посетители*

# Процедуры

- Иногда называются стандартными операционными процедурами
- Детально описывают последовательность шагов, направленных на достижение определенного результата

Примеры: **процедура возврата денег, процедура рассмотрения жалоб работников, процедура выпуска новых облигаций взамен старых**

**СИТУАЦИОННЫЕ ПЛАНЫ, ИЛИ  
СЦЕНАРИИ,** определяют порядок  
действий сотрудников компании в  
случаях чрезвычайных ситуаций  
или экономического кризиса

# Управление по целям

Управление по целям (**Management by Objectives, МВО**) – это метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта, работника, используемых для последующего мониторинга результатов работы организации

# Процесс МВО

- 1)** Постановка целей
- 2)** Разработка планов действий
- 3)** Контроль продвижения к целям
- 4)** Оценка общих результатов работы

# Плюсы и минусы применения МВО

## Плюсы

- 1.** Усилия менеджеров и работников фокусируются на действиях, обеспечивающих достижение целей
- 2.** Результаты работы могут быть улучшены на всех уровнях компании
- 3.** Работники имеют мотивацию
- 4.** Цели подразделений и отдельных работников согласованы с целями компании

## Минусы

- 1.** Постоянные изменения внешней среды затрудняют применение МВО в качестве основы для менеджмента
- 2.** Плохие отношения между работодателями и работниками снижают эффективность МВО
- 3.** Стратегические цели могут подменяться оперативными целями
- 4.** Механистические организации и ценности, не поощряющие участие в разработке целей, могут затруднить применение МВО



Стратегическое планирование – это набор действий и решений по формулированию и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей

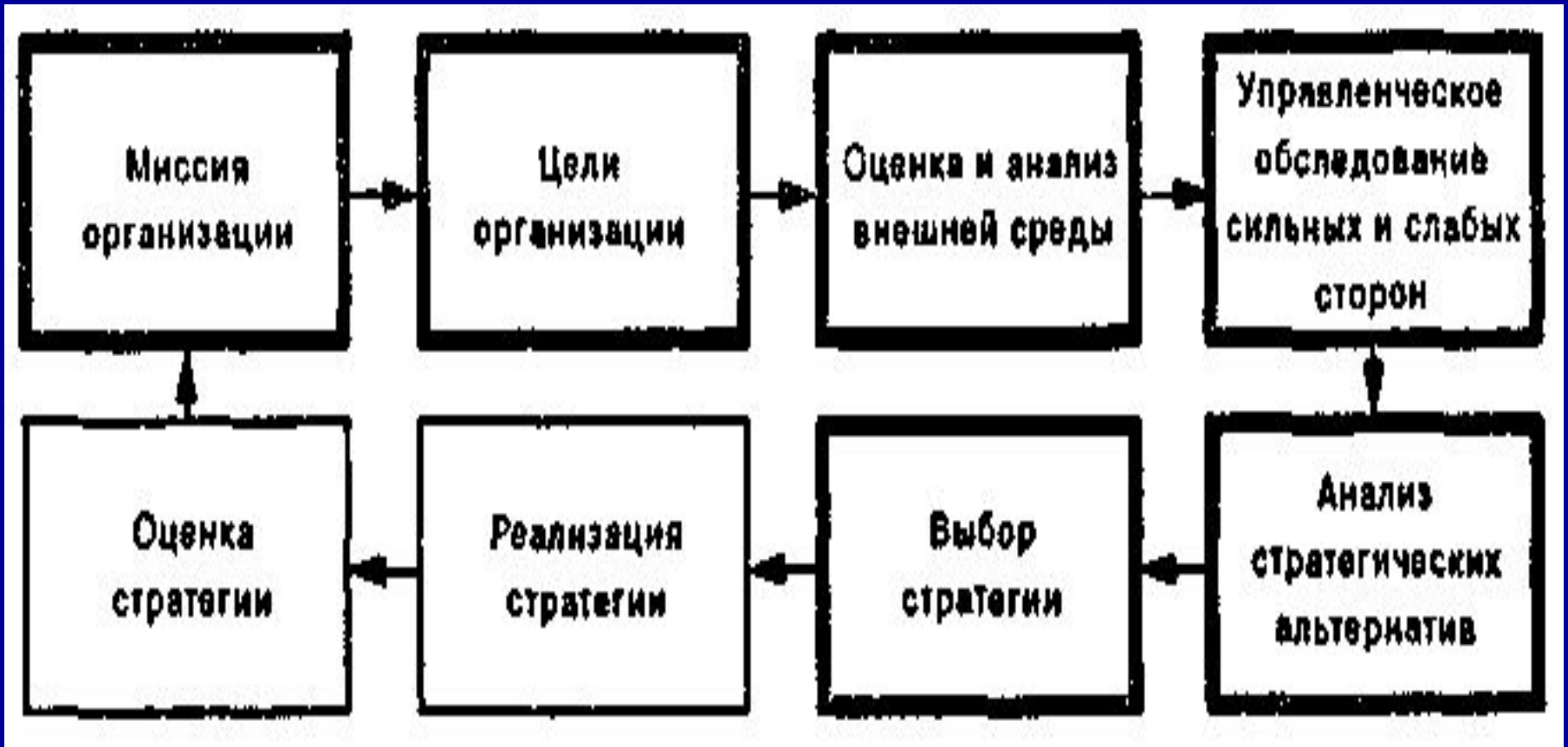
# ОСНОВНЫЕ ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- Распределение ресурсов
- Адаптация к внешней среде
- Внутренняя координация
- Организационное стратегическое предвидение

## Необходима постановка следующего управленческого цикла:

- мониторинг и анализ факторов внешней и внутренней среды,
- выработка решения и моделирование будущего состояния компании,
- разработка стратегического плана,
- контроль реализации и выработка регулирующих воздействий при отклонении от намеченных показателей.

# ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



Миссия – это деловое понятие,  
отражающее предназначение  
бизнеса, его основную цель.

## Заявление о миссии должно:

- отличать организацию от других организаций;
- описывать задачу, которую организация хочет выполнить (не обязательно ту, которую она выполняет сейчас);
- быть простым.

## Миссия организации обычно отвечает на следующие вопросы:

- Кто наш клиент?
- Какие товары или услуги мы ему предлагаем?
- Кто такие мы как продавцы товаров или услуг?
- Каковы наши ценности?
- Что делает нас уникальными и отличными от других?

# Миссия ВГУЭС

«ВГУЭС — предпринимательский инновационный университет, центр образования международного уровня в сфере бизнеса и сервиса. Университет занимает ведущие позиции в области информационных технологий в образовании, содействует укреплению позиции России в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Мы готовим студентов к успеху в учебе, карьере и жизни».



Цели в отличие от миссии,  
выражают отдельные конкретные  
направления деятельности  
организации.

Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса менеджмента в целом;
- определяют способы повышения эффективности организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

# Критерии формулировки цели (**SMART**-анализ)

- **Specific**
  - **Measurable**
  - **Area bounded**
  - **Realistic**
  - **Time bound**
- Конкретность
  - Измеримость
  - Привязанность к территории
  - Достижимость (реалистичность)
  - Срок достижения

# ОБЛАСТИ, В КОТОРЫХ РУКОВОДСТВУ СЛЕДУЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬ ЦЕЛИ

- Прибыльность
- Рынки
- Производительность  
(эффективность)
- Продукция
- Финансовые ресурсы

# ОБЛАСТИ, В КОТОРЫХ РУКОВОДСТВУ СЛЕДУЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬ ЦЕЛИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

- Производственные мощности, здания и сооружения
- Исследования и внедрение новшеств
- Организация (изменения в структуре или деятельности)
- Человеческие ресурсы
- Социальная ответственность

# Ценностные ориентации организации

	Категории ценностей	Типы предпочитаемых организациями целей
Теоретические	Истина Знания Рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность Полезность Накопление богатства	Рост Прибыльность Результаты
Политические	Власть Признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников

# Ценностные ориентации организации (продолжение)

	Категории ценностей	Типы предпочитаемых организациями целей
Социальные	Хорошие отношения Привязанность Отсутствие конфликтов	Социальная ответственность Косвенная конкуренция Благоприятный моральный климат
Эстетические	Художественная гармония Состав Форма и симметрия	Дизайн изделия Качество Привлекательность
Религиозные	Согласие во вселенной	Этика Моральные проблемы

# Источники информации для процесса планирования





# изучение внешней среды



ПЭСТ-анализ – метод исследования  
событий, происходящих в макросреде  
организации (Политические,  
Экономические, Социокультурные,  
Технологические факторы)

<b>Политика</b>	<b>Экономика</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Правительственная стабильность</li><li>2. Изменение законодательства</li><li>3. Государственное влияние на отрасли, включая долю госсобственности</li><li>4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли</li><li>5. Налоговая политика</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)</li><li>2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования</li><li>3. Уровень инфляции</li><li>4. Уровень безработицы</li><li>5. Цены на энергоресурсы</li></ol>
<b>Социум</b>	<b>Технология</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Демографические изменения</li><li>2. Изменение структуры доходов</li><li>3. Отношение к труду и отдыху</li><li>4. Социальная мобильность населения</li><li>5. Активность потребителей</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Государственная техническая, политика</li><li>2. Значимые тенденции в области НИОКР</li><li>3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)</li><li>4. Новые патенты</li></ol>

## Порядок проведения PEST-анализа

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.
3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

## Результаты ПЭСТ-анализа

ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	Относительная значимость влияния фактора				ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ
	во времени*	по типу**	по динамике***	относительная значимость фактора ****	
<u>P</u> Политические					
E Экономические					
S Социальные					
T Технологические					
L Правовые					
E Экологические					

**\***) – влияет в настоящее время и, скорее всего, закончит влиять (в течение **6-12** месяцев) - **N**

- влияет сейчас и продолжит свое влияние (более **6-12** месяцев) – **N\F**

- сейчас не влияет, но будет иметь значение в будущем (после **6-12** месяцев) – **F**

- кратковременно влияет - **I**

**\*\***) – положительно влияет **+**

- отрицательно влияет **-**

**\*\*\***) – влияет и увеличивает влияние **>**

- влияет с постоянной значимостью **=**

- влияет, но уменьшает влияние **<**

**\*\*\*\***) – **CRITICAL:** факторы, которые угрожают существованию компании, либо требуют серьезного пересмотра миссии компании и ее целей

- **VERY IMPORTANT:** факторы, которые наиболее вероятно вызывают изменения в деятельности компании, ее операционной структуре, внешних взаимоотношениях, правилах и установках (штат, юридический статус, владения), но без изменения основных целей и миссии компании

- **IMPORTANT:** факторы, которые влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности и структуре компании

- **SIGNIFICANT:** факторы, влияющие на деятельность компании, но без значимых изменений в ее организационной структуре

- **UNIMPORTANT:** факторы, не оказывающие значительного влияния на компанию

# Содержание отраслевого анализа

**Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков.**

**Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.**

## Стадии анализа отрасли:

1. определение экономических характеристик отраслевого окружения;
2. оценка степени конкуренции;
3. выявление движущих сил конкуренции;
4. определение ключевых факторов успеха;
5. заключение о степени привлекательности отрасли.



# АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

- Анализ будущих целей конкурентов
- Оценка текущей стратегии конкурентов
- Обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании
- Углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов

# Примеры ключевых факторов успеха отраслей

<b>Отрасль</b>	<b>Факторы успеха</b>
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Местоположение источников сырья, коммуникации
Фармацевтическая	Финансовые ресурсы, исследовательская база, инновации, сбытовая сеть

**ВОЗМОЖНОСТИ** – это особенности  
внешней среды, которые, возможно,  
будут способствовать достижению  
организацией стратегических целей

# Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):

- Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей
- Расширение диапазона возможных товаров
- Благодушные конкурентов
- Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки
- Благоприятный сдвиг в курсах валют
- Большая доступность ресурсов
- Ослабление ограничивающего законодательства
- Ослабление нестабильности бизнеса

Угрозы – это факторы  
внешней среды, которые могут  
препятствовать достижению  
стратегических целей

## Потенциальные внешние угрозы (Т):

- Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
- Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
- Ожесточение конкуренции
- Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
- Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
- Усиление требований поставщиков
- Законодательное регулирование цены
- Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

# Анализ внутренней среды организации

- маркетинг
- финансы (бухгалтерский учет)
- операции (производство)
- человеческие ресурсы
- культура и имидж фирмы

# Обследование функции маркетинга

- Доля рынка и конкурентоспособность.■
- Разнообразие и качество ассортимента изделий.■
- Рыночная демографическая статистика.■



# Обследование функции маркетинга (продолжение)

- Рыночные исследования и разработки.■
- Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.■
- Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.■
- Прибыль

**Сильные стороны – это**  
**позитивные внутренние характеристики**  
**организации, которые могут быть**  
**использованы для достижения**  
**стратегических целей**  
**(наличие офиса, оборудования,**  
**источников финансирования и т.д.)**

# Потенциальные внутренние сильные стороны (S):

- Четко проявляемая компетентность
- Адекватные финансовые источники
- Высокое искусство конкурентной борьбы
- Хорошее понимание потребителей
- Признанный рыночный лидер
- Четко сформулированная стратегия
- Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество
- Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности
- Проверенное надежное управление
- Надежная сеть распределения
- Высокое искусство НИОКР
- Наиболее эффективная в отрасли реклама

Слабые стороны – это внутренние  
характеристики фирмы, негативно  
воздействующие или ограничивающие  
ее деятельность  
(отсутствие ресурсов,  
несогласованность действий и т.п.)

# Потенциальные внутренние слабости (W):

- Потеря некоторых аспектов компетентности
- Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
- Рыночное искусство ниже среднего
- Отсутствие анализа информации о потребителях
- Слабый участник рынка
- Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
- Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
- Устарелые технологии и оборудование
- Потеря глубины и гибкости управления
- Слабая сеть распределения
- Слабые позиции в НИОКР
- Слабая политика продвижения

## Сильные и слабые стороны предприятия

Показатели	Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3)	Балльная оценка конкурентоспособности				
		1	2	3	4	5
<b>Сильные стороны:</b>						
наличие оригинальных конструкторских разработок	3				*	
экономичность эксплуатации	2					*
небольшие габариты и хорошая маневренность	3			*		
Итого				31		
<b>Слабые стороны:</b>						
узкий ассортимент продукции	3				*	
невысокая доля продукции	2			*		
негибкая ценовая политика	2			*		
Итого				24		

# SWOT-АНАЛИЗ

– это инструмент диагностики, применяемый для исследования сильных и слабых сторон организации, а также оценки окружения с точки зрения неиспользованных возможностей и потенциальных угроз или опасностей

**(Strengths** - силы; **Weaknesses** - слабости; **Opportunities** - возможности; **Threats** - угрозы)

# Матрица **SWOT**-анализа

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1. 2.	1. 2.
<b>Сильные стороны</b>	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
1. 2.		
<b>Слабые стороны</b>	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»
1. 2.		



	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	На сколько сильные стороны позволяют использовать эту возможность	Могут ли сильные стороны позволить избежать этой угрозы
Слабые стороны	На сколько слабые стороны мешают использованию этой возможности	На сколько слабые стороны препятствуют избеганию угроз

# Матрица корреляционного **SWOT** – анализа



	<p><b>ВОЗМОЖНОСТИ</b></p> <p>1. Появление новой розничной сети</p> <p>2. и т.д.</p>	<p><b>УГРОЗЫ</b></p> <p>1. Появление крупного конкурента</p> <p>2. и т.д.</p>
<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>1. Высокое качество продукции</p> <p>2.</p> <p>3. и т.д.</p>	<p><b>1. Как воспользоваться возможностями</b></p> <p>Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции</p>	<p><b>2. За счет чего можно снизить угрозы</b></p> <p>Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции</p>
<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>1. Высокая себестоимость продукции</p> <p>2.</p> <p>3. и т.д.</p>	<p><b>3. Что может помешать воспользоваться возможностями</b></p> <p>Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов</p>	<p><b>4. Самые большие опасности для фирмы</b></p> <p>Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам</p>

Спасибо за внимание!

