

Планирование

Планирование как функция менеджмента

Обоснованное определение основных направлений и пропорций развития предприятия на основе распределения доступных ресурсов для достижения поставленных целей



Хороший план – 50% достижения цели

Задачи планирования

- Конкретизация целей развития фирмы и ее подразделений на определенный период
- Обеспечение согласованности действий подразделений фирмы
- Определение хозяйственных задач, средств, сроков и последовательности их достижения
- Выявление ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей и задач

Чем сложнее и грациознее план, тем больше шансов, что он провалится

Когда осуществляется
планирование?

↓
ДО

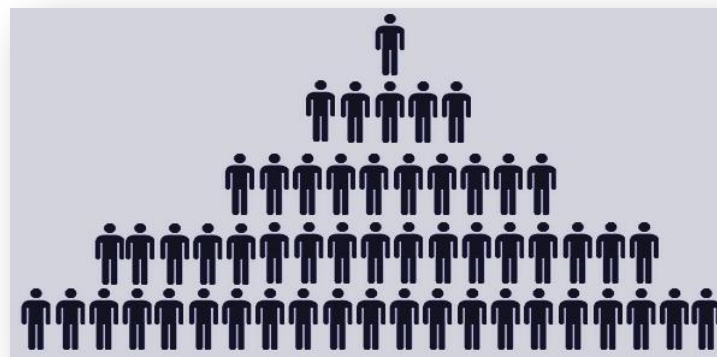
↓
ВО ВРЕМЯ

↓
ПОСЛЕ



Виды планов

1. По содержанию хоз.деятельности



2. По организационной структуре

3. По срокам и характеру решаемых задач

Стратегическое, перспективное, долгосрочное

Тактическое, среднесрочное

Текущее, оперативное, краткосрочное

2012

2013

2014

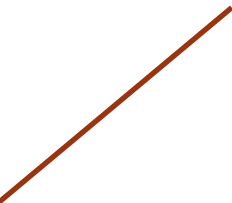
2015

2016

2017

Стратегическое планирование

- от 5 лет
- Вектор развития компании в долгосрочной перспективе



Стратегия (stratos – войско, ago - веду) – детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для реализации целей компании

КУДА ИДЕМ?

Принципы стратегического планирования

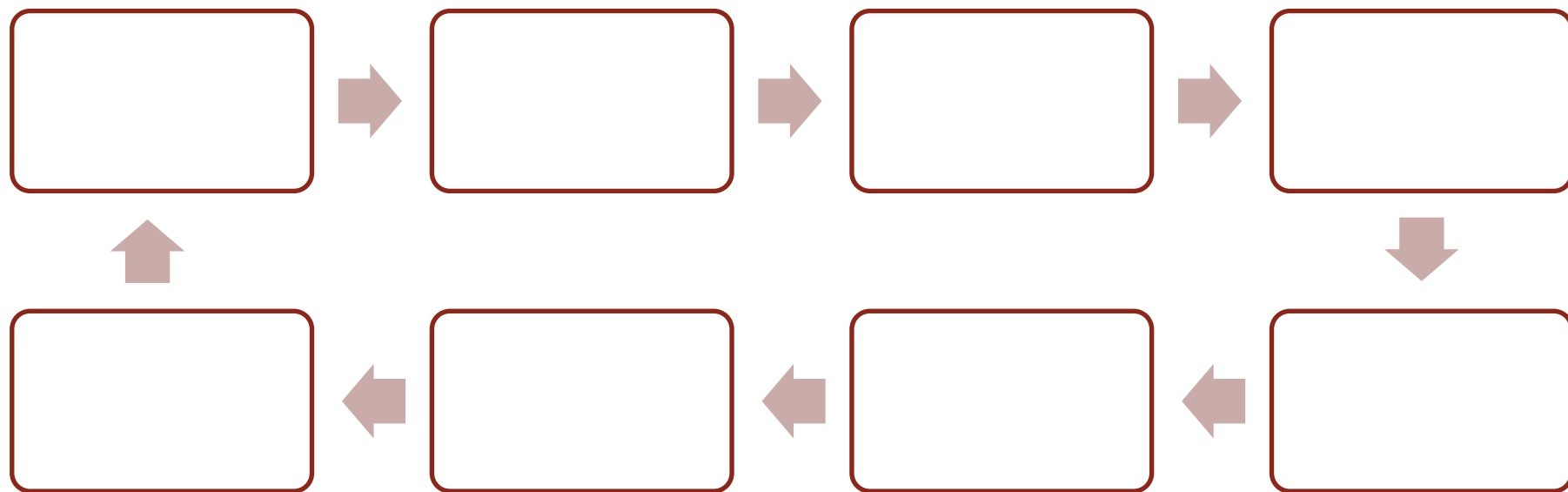
- Разрабатывается высшим руководством, но в реализации участвуют все звенья
- Разрабатывается с точки зрения развития всей организации
- Основывается на обширных исследованиях и фактических данных
- Придает организации определенность и индивидуальность
- Должен быть целостным, но при этом гибким



Джек Траут

Лучшее, что можно сделать в отношении будущего, это определить тенденции

Процесс стратегического планирования



Миссия компании

- философия и предназначение организации, смысл ее существования на рынке, отличие организации от остальных организаций
- философия организации определяет ее культуру и социальные ценности.

Короткий вариант миссии: 1—2 коротких предложения, направленные на формирование имиджа организации в обществе.

Расширенный вариант миссии: формулируется для внутреннего пользования и должен подробно раскрывать главные аспекты миссии:

- цель функционирования организации,
- область деятельности организации,
- философия организации,
- методы достижения поставленных целей,
- методы взаимодействия организации с обществом (социальная политика организации).

Примеры

- **«Атомстройкомплекс»:** Строительство качественного жилья, и объектов недвижимости, обеспечивающих максимальные условия для комфортного проживания людей.
- **Группа LSR:** быть надежным партнером для наших клиентов во всем, что касается строительства – готовая недвижимость, стройматериалы, услуги подряда, всегда в нужных объемах и наивысшего качества.
- **Агентство недвижимости «Кристалл»:** обеспечивать комфорт и безопасность нашим клиентам, воплощать их мечты в реальность, улучшая качество жизни; оказывать риэлторские услуги в Екатеринбурге и Свердловской области на высшем уровне профессиональных и этических стандартов; максимально способствовать становлению цивилизованного рынка недвижимости, где отношения участников рынка основаны на взаимном уважении и доверии.

Анализ внешней и внутренней среды фирмы

SWOT – анализ

1 этап: выявление факторов

Strength – Сильные стороны	Weakness – слабые стороны
(Внутренняя среда)	
-	-
-	-
-	-
-	-
Opportunities - возможности	Threats - угрозы
(Внешняя среда)	
-	-
-	-
-	-
-	-

Анализ внешней и внутренней среды фирмы

SWOT – анализ

2 этап: анализ факторов

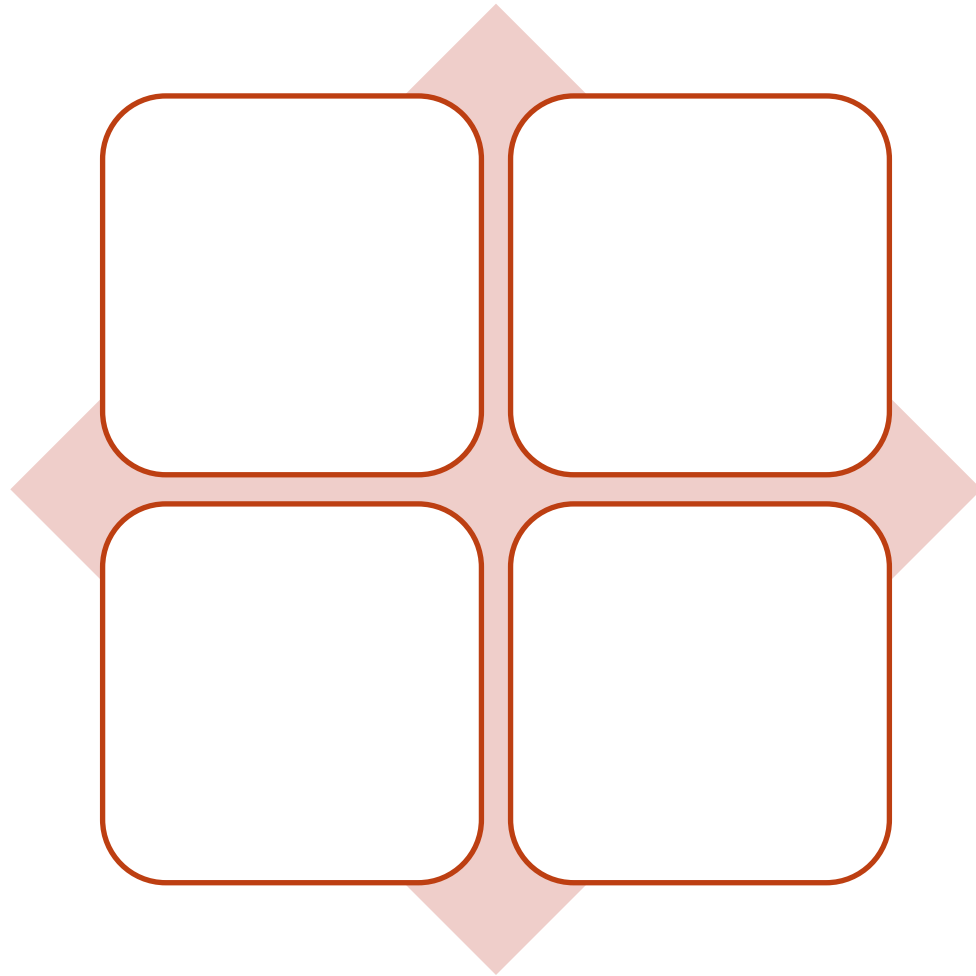
	Opportunities - ВОЗМОЖНОСТИ	Threats - угрозы
Strength – Сильные стороны	- - - -	- - - -
Weakness – слабые стороны	- - - -	- - - -

Анализ внешней и внутренней среды фирмы

PEST – анализ: обследование основных факторов внешней среды фирмы:

- Политические
- Экономические
- Социальные
- Технологические

Стратегические альтернативы



Стратегии роста

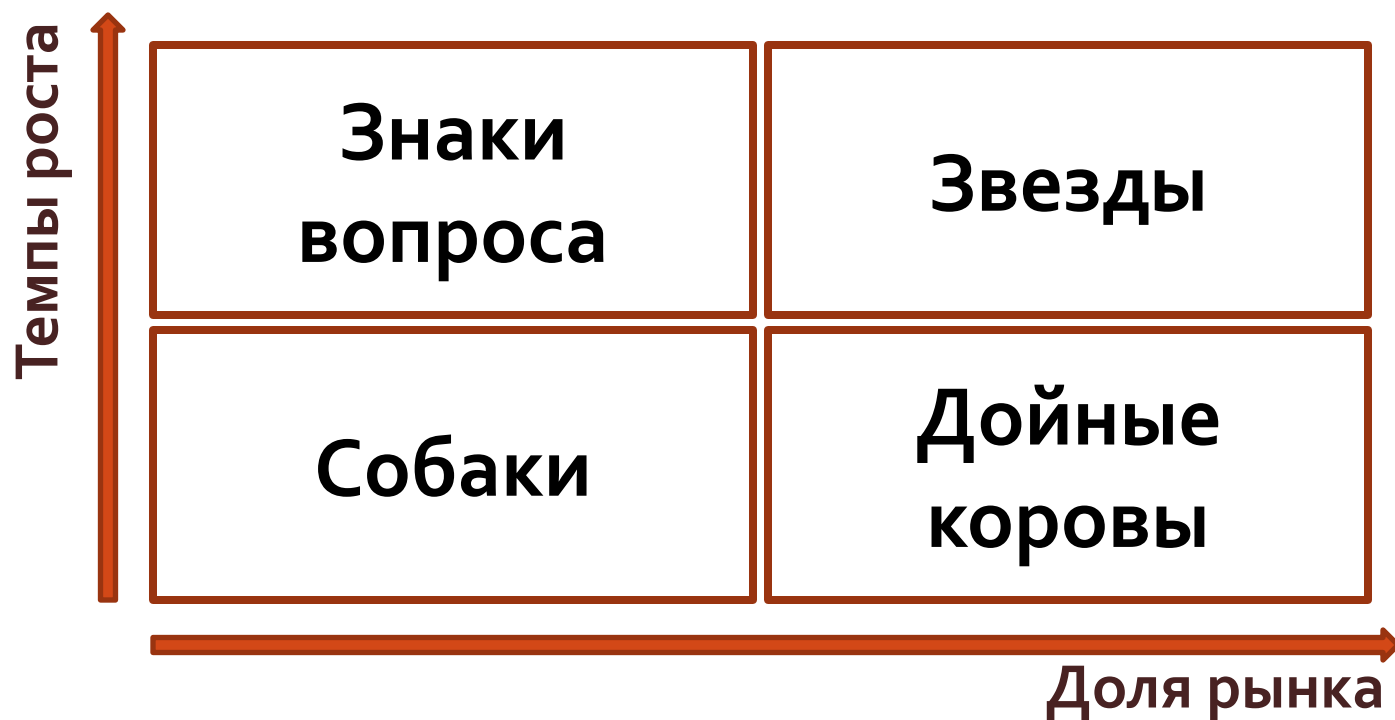
- Внешний и внутренний рост
- Концентрированный рост (специализация на одном-нескольких сегментах)
- Интегрированный рост (стремление к замкнутому производственному циклу)
- Диверсифицированный рост (расширение сфер деятельности фирмы)

Стратегии сокращения

- Ликвидация
- Отсечение лишнего
- Сокращение и переориентация

Выбор стратегии

- Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG)



Реализация стратегического плана

- Тактика
- Политика
- Процедуры
- Правила
- Управление по целям

Тактическое планирование

- До 5 лет, на период обновления производства, ассортимента, аппарата управления и т.д.
- Предусматривает разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение намеченных стратегических целей
- Обеспечивает взаимосвязь краткосрочных и долгосрочных целей

КАКИМ ПУТЕМ?

Чтобы от одной вершины подняться до другой, надо спуститься вниз, а потом долго карабкаться вверх

Политика

- Общее руководство для действий и принятия решений; дополнительные ориентиры (политика повышения качества, политика равноправия, политика многонациональности и т.п.)

Процедура

- Действия, которые необходимо предпринять в конкретной ситуации
«+»: использование опыта, нет необходимости каждый раз проводить анализ
«-»: малая свобода, небольшое количество альтернатив

Правило

- Точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации
- Исключение свободы выбора действий, применяется, когда требуется высокая степень подчинения, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий

Управление по целям

(management by objectives - MBO)

- Объединяет планирование и контроль
- Способ мотивации
- Попытка «предсказать будущее» и повлиять на него
- Дает возможность оценивать руководителей по результатам деятельности, а не по личным качествам

Этапы МВО

- Выработка четких формулировок целей (SMART-формат)
- Разработка реалистичных планов их достижения
- Систематический контроль, измерение и оценка результатов
- Корректирующие меры

Текущее планирование

- Детальная разработка на срок **до 1 года** оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений (программа маркетинга, программа R&D, производственный план, план МТС и др.)
- В основе – календарные планы и бюджеты (выражение оперативного плана в денежных единицах)

ЧТО ДЕЛАЕМ СЕЙЧАС?

Люди, страдающие депрессией, точнее всего предсказывают сроки завершения проектов

Оценка стратегии

- Сравнение результатов и целей
- Количественные критерии: доля рынка, объем продаж, уровень затрат и эффективность производства, уровень затрат и эффективность сбыта, текучесть кадров, невыходы на работу, чистая прибыль...
- Качественные критерии: способность привлечь квалифицированных кадров, расширение спектра услуг, углубление знания рынка, снижение рисков, использование возможностей
- Проверка соответствия стратегии и структуры