

# 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

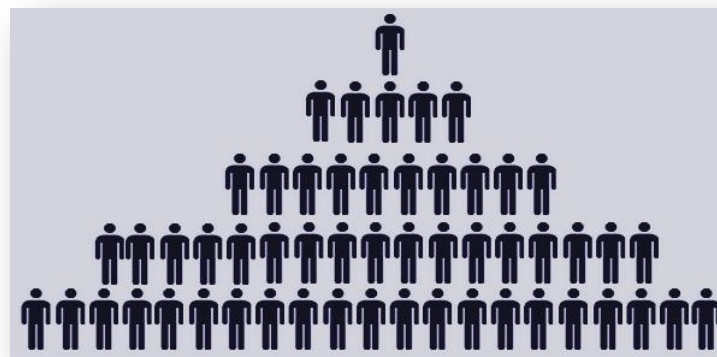
↓  
ВО ВРЕМЯ

↓  
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

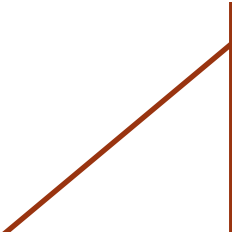
2015

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





# 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

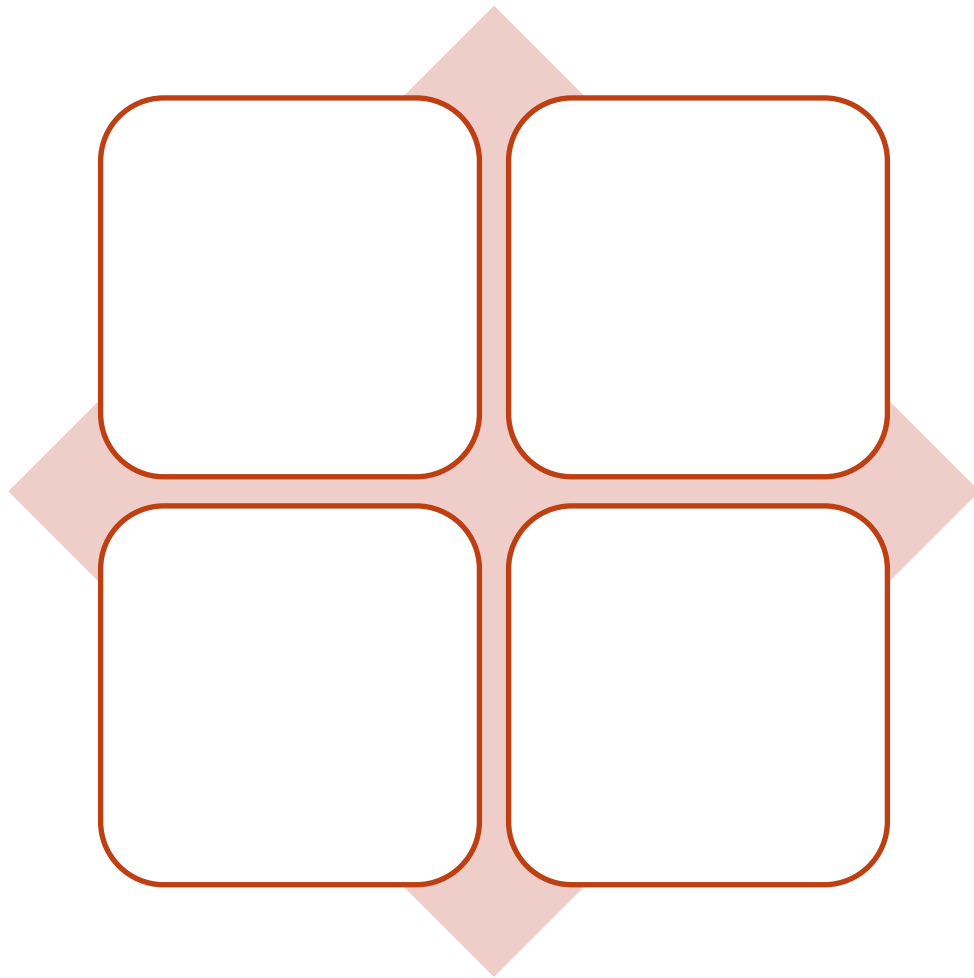
	Opportunities - ВОЗМОЖНОСТИ	Threats - угрозы
Strength – Сильные стороны	- - - -	- - - -
Weakness – слабые стороны	- - - -	- - - -

# 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)

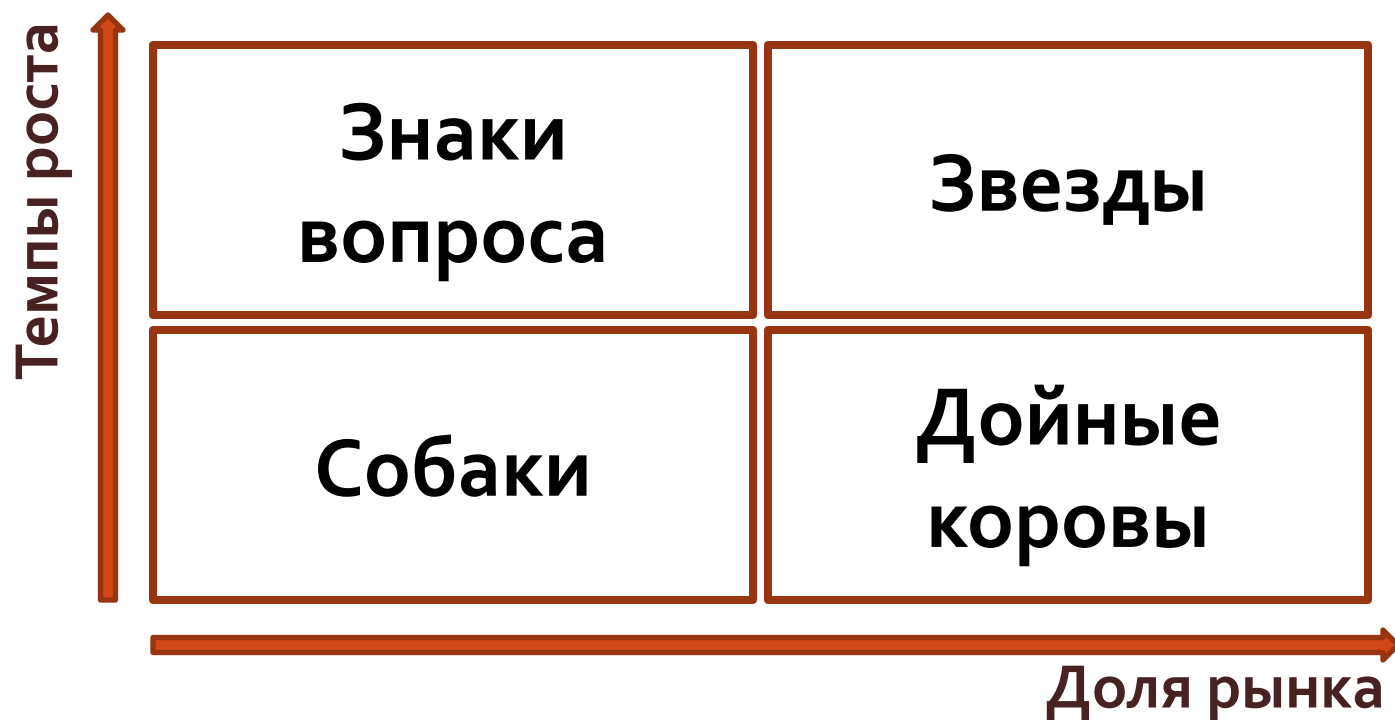
# Стратегии сокращения

- 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