

*Кафедра менеджмента*

*Преподаватель: Бодункова Анна Григорьевна*

*Дисциплина: Менеджмент*

## **Тема №4:**

# **Планирование как важнейшая функция управления**



**ВГУЭС**

# Трудно ийти быстро...

● ...

# Трудно идти быстро...

- неважно ползти
- но важно
- не важно
- зато до цели дойдешь быстрее
- а значит еще труднее
- зато эффективно
- неважные кг сбросишь
- идешь медленно!
- не увидишь до цели первым
- зато никто не догонит
- в итоге и в пустоту!!!!!!!!!!!!

# Планирование как важнейшая функция управления

1. Содержание функции планирования.
2. Классификация целей и планов.
3. Сущность тактического и оперативного планирования.
4. Сущность, функции и выгоды стратегического планирования.
5. Миссия, цели и ценности организации.
6. Анализ и оценка внешней среды.
7. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.
8. Стратегические альтернативы. Выбор стратегии.
9. Тактика, политика, процедуры и правила.
10. Оценка стратегии.
11. Управление по результатам.



# Планирование деятельности предприятия –

- систематический,
- информационно обрабатываемый процесс

качественного,

количественного и

временного определения

будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия

**План** – это сложная социально-экономическая модель будущего состояния организации



# План включает:

- маркетинговый анализ (анализ соответствия новых видов деятельности требованиям рынка и конкуренции)
- технико-экономический анализ (анализ соответствия новых видов деятельности специализации предприятия, его организации и технологии)
- финансовый анализ (анализ экономической эффективности новых видов деятельности)



# Объекты плановых решений:

- цели и задачи
- пути и средства
- ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач
- организация выполнения плана и контроль



**Цели** - конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность

### **Критерии:**

- конкретность
- измеримость
- взаимоподдерживаемость
- достижимость
- ориентированность во времени

**S**pecific  
**M**easurable  
**A**rea bound  
**R**ealistic  
**T**ime bound





## Общие цели:

- отражают концепцию развития фирмы
  - разрабатываются на длительную перспективу
  - определяют основные направления программ развития фирмы
  - ранжируются по принципу приоритетности
1. **Обеспечение максимальной рентабельности**
  2. **Обеспечение устойчивости положения**
  3. **Разработка новых направлений развития**



# Специфические цели / Подцели:

- разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности
1. **Повышение рентабельности каждого подразделения**
  2. **Достижение целей в области маркетинга**  
**НИОКР**  
**производства**  
**финансов**
  3. **Достижение целей филиалов и дочерних компаний**



# Сферы интересов организации при выборе целей:

1. **доходы**
2. **работа с клиентами**
3. **потребности и благосостояние  
сотрудников**
4. **социальная ответственность**



# Этапы планирования

Прогнозирование

Моделирование

Программирование



# План (официальный документ) отражает:

1. прогнозы развития организации в будущем
2. промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями
3. механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов
4. стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств

# Принципы составления планов

- **полнота** — учёт всех событий и ситуаций
- **точность** — использование методов, средств, тактики и процедур, обеспечивающих точность прогнозов
- **ясность** — простота и легкость формулировки планов
- **непрерывность** — планирование - непрерывный процесс
- **экономичность** — соизмеримость расходов на планирование с выигрышем от него

# Методология планирования

## Способы планирования

от достигнутого

оптимальное  
планирование

адаптивное планирование

## Методы планирования

балансовый

нормативный

математико-статистический



# ПЛАН

## По видам

Согласованные и ранжированные планы-цели

Планы для повторяющихся действий

Графики, расписания

Планы для неповторяющихся действий

Программы, бюджеты, сетевые графики

## По типам целей

Стратегические

Тактические

Оперативные

## По срокам

Долгосрочные (5 и более лет)

Планы - цели, программы

Среднесрочные (1-5 лет)

Бюджеты, программы

Краткосрочные (до 1 года)

Бюджеты, сетевые графики, программы





# Бизнес-план

## Высший уровень

Стратегическое планирование

## Средний уровень


Тактическое планирование

## Низший уровень

Оперативное планирование



# Уровни планирования в организации



**Стратегическое  
планирование –**  
определение долгосрочных  
перспектив

**Тактическое планирование**  
–  
определение промежуточных  
целей

**Оперативное планирование –**  
определение повседневной  
краткосрочной тактики



# Текущее планирование

1. на срок до 1 года
2. ориентировано на выбор средств для достижения стратегических целей
3. воплощено в краткосрочных и оперативных планах
4. увязывает все направления деятельности организации и её подразделений на предстоящий период



# Тактические вопросы

1. создание организационной структуры
2. порядок найма сотрудников
3. технология оборота документов
4. процедуры взаимодействия с потребителями продукции и контрагентами и др.

Организация устанавливает тактические цели, мотивирует работников и распределяет ресурсы таким образом, чтобы могла быть достигнута стратегическая цель.



# Оперативный план —

1. документ, цель которого —

- обеспечить общее понимание задач компании, стратегии и тактики решения задач
- определить объемы, качество и структуру выделяемых ресурсов

2. содержит плановые задания по большинству важнейших показателей деятельности предприятия и его подразделений

3. устанавливает границы количественных и качественных задач, конкретизируя их для фирмы в целом и для каждого ее подразделения



# Стратегическое планирование

- определяет главные цели деятельности фирмы и намечает конечные результаты
- охватывает период в 10-15 лет и имеет отдаленные последствия
- обеспечивает основу для всех управленческих решений



# Функции стратегического планирования

1. распределение ресурсов
2. адаптация к внешней среде
3. внутренняя координация
4. организационное стратегическое предвидение = осознание организационных стратегий



# Сравнение стратегического и оперативного планирования

| Признаки                                | Стратегическое планирование  | Оперативное планирование                               |
|---|--|--|
| <b>Иерархические ступени</b>            | В основном на уровне высшего руководства                           | Включает все уровни с основным упором на среднее звено |
| <b>Неопределенность</b>                 | Существенно выше   | Меньше   |
| <b>Вид проблем</b>                      | Большинство проблем не структурировано                             | Относительно хорошо структурированы                    |
| <b>Временной горизонт</b>               | Акцент на долгосрочные, а также на средне- и краткосрочные аспекты | Акцент на кратко- и среднесрочные аспекты              |
| <b>Потребность в информации</b>         | В первую очередь из внешней среды                                  | В первую очередь из самого предприятия                 |
| <b>Альтернативы планов</b>              | Спектр альтернатив широк   | Спектр ограничен                                       |
| <b>Охват</b>                            | Концентрация на отдельных важных позициях                          | Охватывает все функциональные области и интегрирует их |
| <b>Степень детализации</b>              | Невысокая  | Относительно большая                                   |
| <b>Основные контролируемые величины</b> | Потенциал успеха (например, рост доли рынка)                       | Прибыль, рентабельность, ликвидность                   |

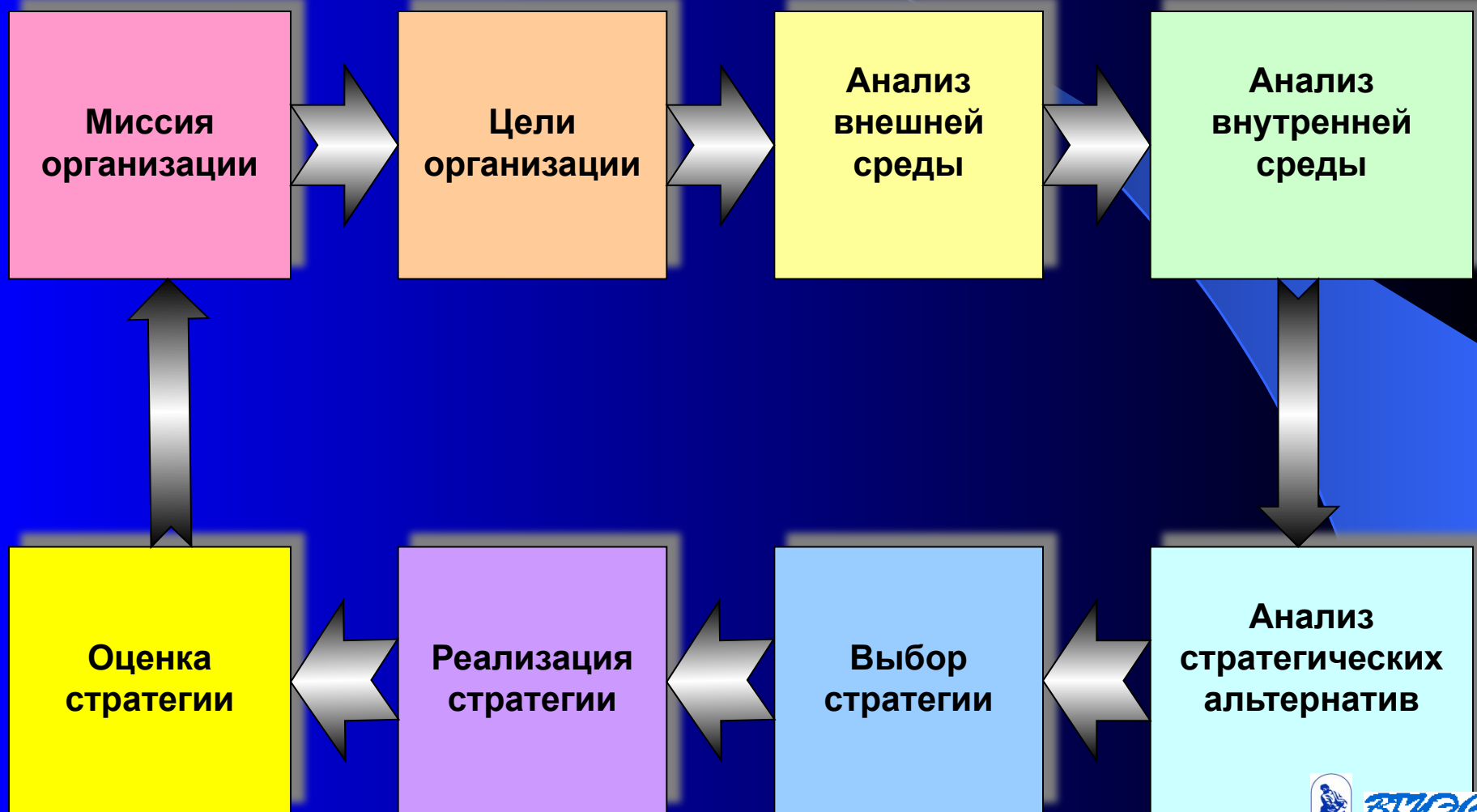


# Три «кита» стратегического планирования

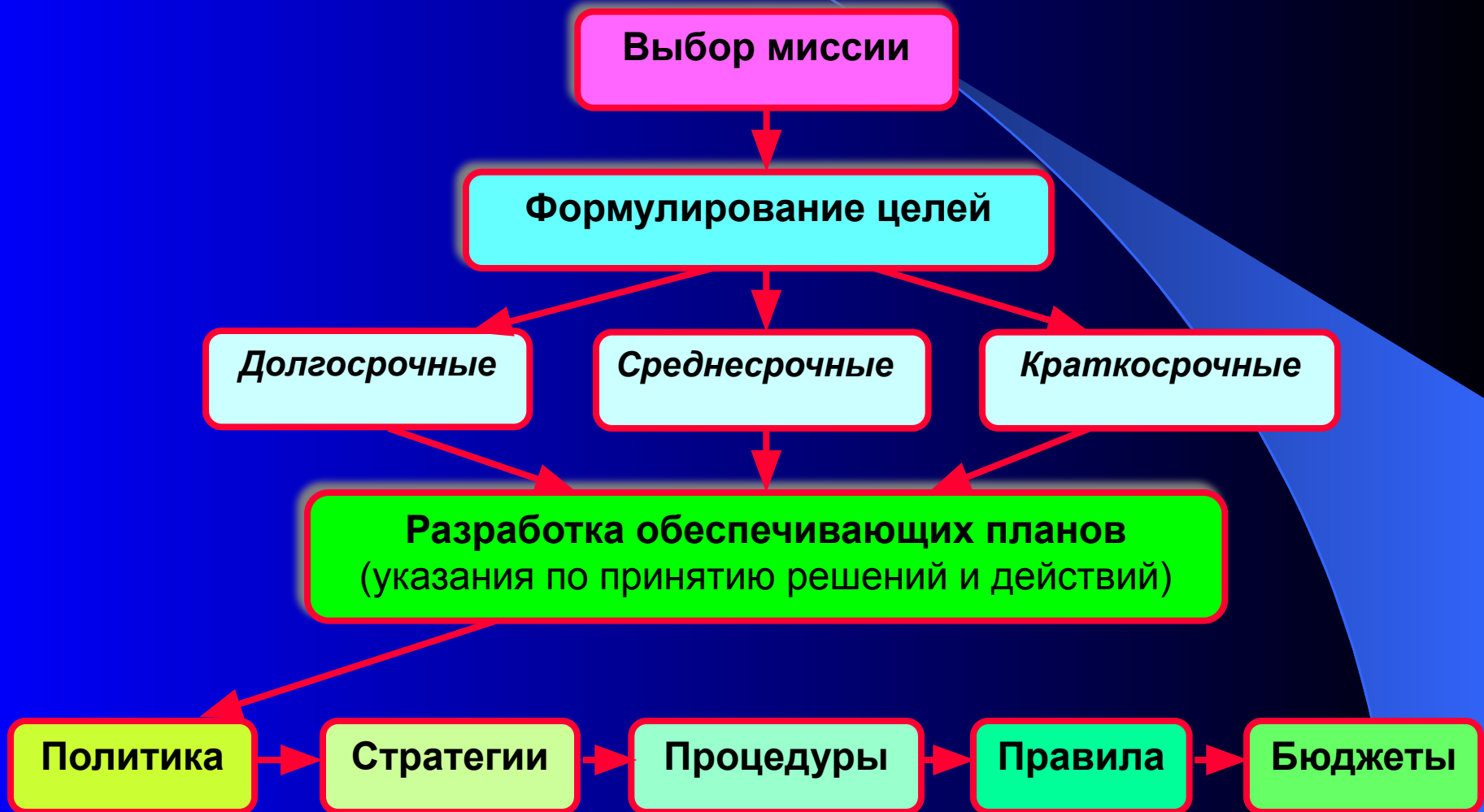
1. уметь управлять делами компании как портфелем инвестиций
2. тщательно оценить потенциальную прибыль каждого подразделения бизнеса
3. разработать план достижения долгосрочных целей компании



# Процесс стратегического планирования



# Формулирование миссии и целей организации



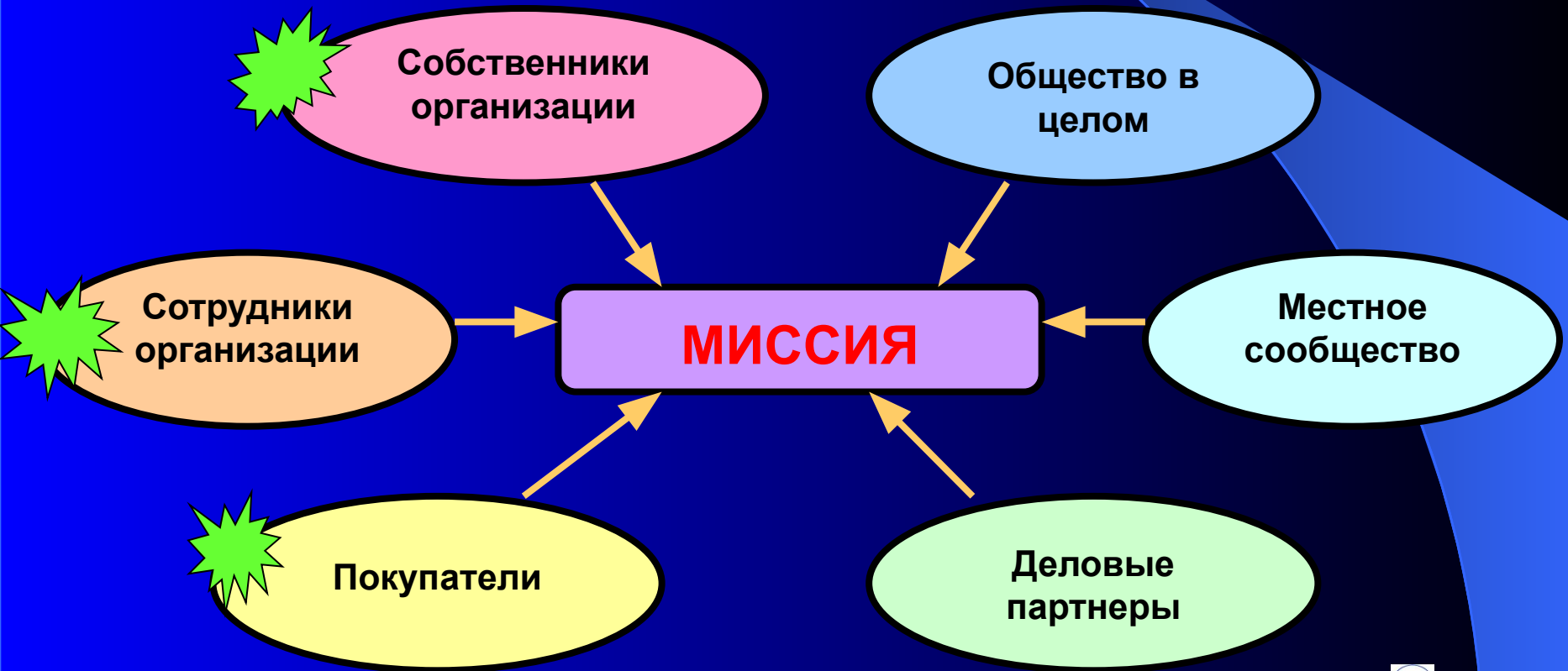
# Миссия организации

- **констатация философии и предназначения, смысла существования организации** (*широкое значение*)
  - **философия** – ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намерена осуществлять свою деятельность (меняется редко)
  - **предназначение** – определение действий и роли организации в жизни общества (меняется в зависимости от условий)
- **утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных** (*узкое значение*)



# Миссия организации

должна отражать **цели и интересы различных групп**, связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс её функционирования, с акцентом на интересы **собственников, сотрудников и покупателей**



# Миссия организации

отражает следующие характеристики организации:

- **целевые ориентиры** (задачи и устремления в долгосрочной перспективе)
- **сфера деятельности** (продукт и рынок)
- **философия** (принятые ценности и верования)
- **возможности и способы осуществления деятельности** (сильные стороны, возможности для выживания в долгосрочной перспективе, способы и технологии выполнения работ)



# Миссия должна быть

- реалистичной
- конкретной
- основанной на специфических особенностях
- стимулирующей



# 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.**





# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ВГУЭС

1. Достижение мирового уровня образования в сфере бизнеса и сервиса
2. Развитие динамичной научной среды, интегрированной с реальным сектором экономики
3. Интеграция в образовательное пространство и социокультурные сообщества стран Азиатско-Тихоокеанского региона
4. Обеспечение лидерства в области информационных технологий
5. Создание условий для возможности обучения через всю жизнь
6. Становление университета как саморазвивающейся организации
7. Формирование инновационной и предпринимательской корпоративной культуры
8. Полезность обществу



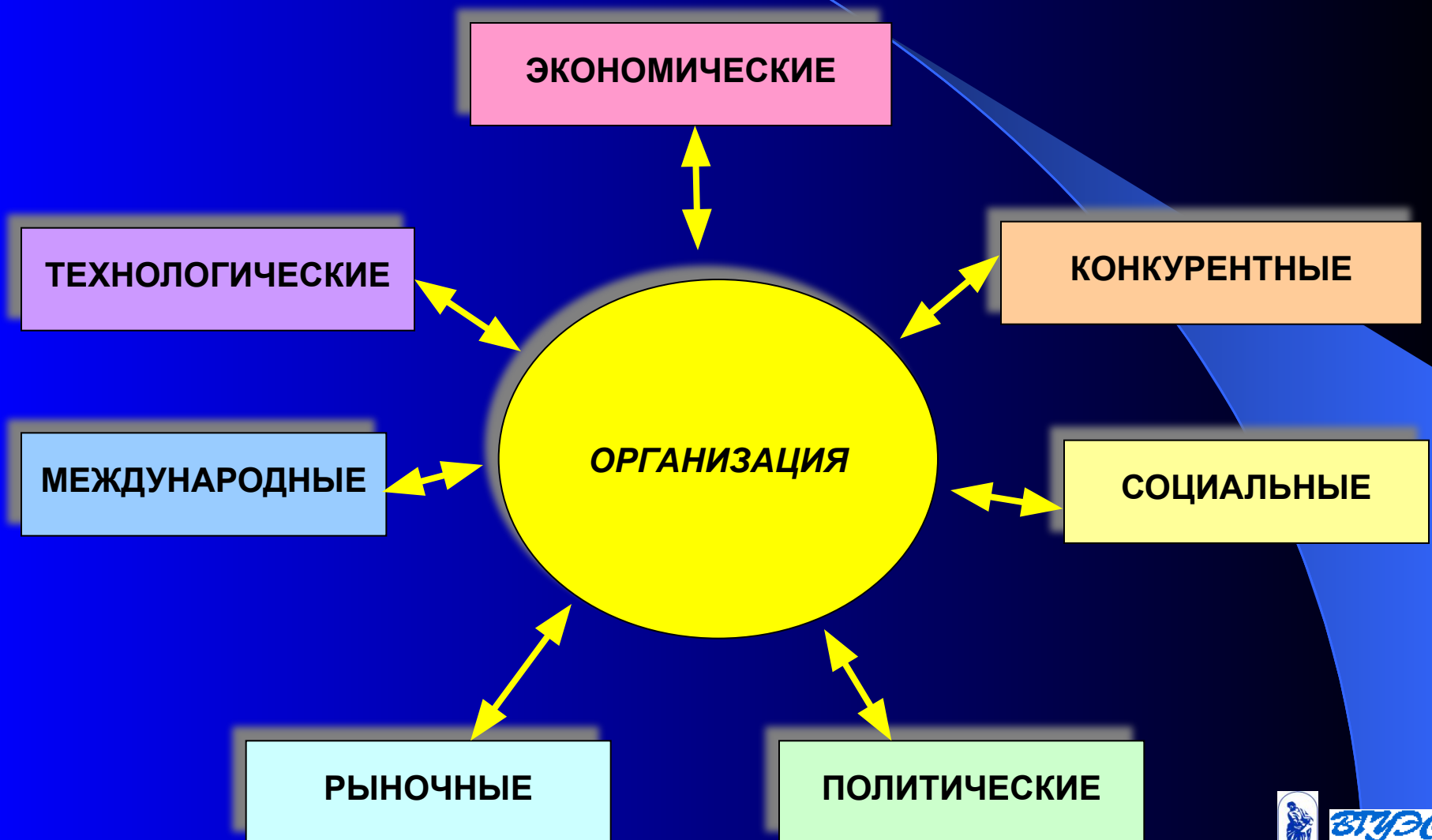
# Социальная ответственность бизнеса

- **Первый уровень** - стабильность бизнеса (предприятие выпускает качественную продукцию и платит налоги)
- **Второй уровень** - забота о персонале (достойная заработная плата, хорошие условия труда, возможность обучения и карьерного роста и пр.)
- **Третий уровень** - забота об обществе (социальные программы и инвестиции, спонсорство, благотворительность, частно-государственное партнерство и пр.)”



# Анализ и оценка внешней среды

## Факторы внешней среды



# Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации -

оценка функциональных зон,  
выявление сильных и слабых сторон:

- маркетинг
- финансы
- операции (производство)
- человеческие ресурсы
- культура и образ организации



# SWOT-анализ

- анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
- важнейший этап маркетингового плана
- проводят для анализа деятельности фирмы в целом, для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | Возможности<br>1.<br>2.<br>3.<br>...<br>...<br>... | Угрозы<br>1.<br>2.<br>3.<br>...<br>...<br>... |
| Сильные стороны<br>1.<br>2.<br>3.<br>...<br>...<br>... | ПОЛЕ СИВ   | ПОЛЕ СИУ                                      |
| Слабые стороны<br>1.<br>2.<br>3.<br>...<br>...<br>...  | ПОЛЕ СЛВ   | ПОЛЕ СЛУ                                      |



# SNW-анализ

- анализ слабых и сильных сторон организации
- внутренняя среда оценивается по трем значениям:
  - **Strength** (сильная сторона),
  - **Neutral** (нейтральная сторона) и
  - **Weakness** (слабая сторона).
- В ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве **нейтральной** позиции обычно фиксируется среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.



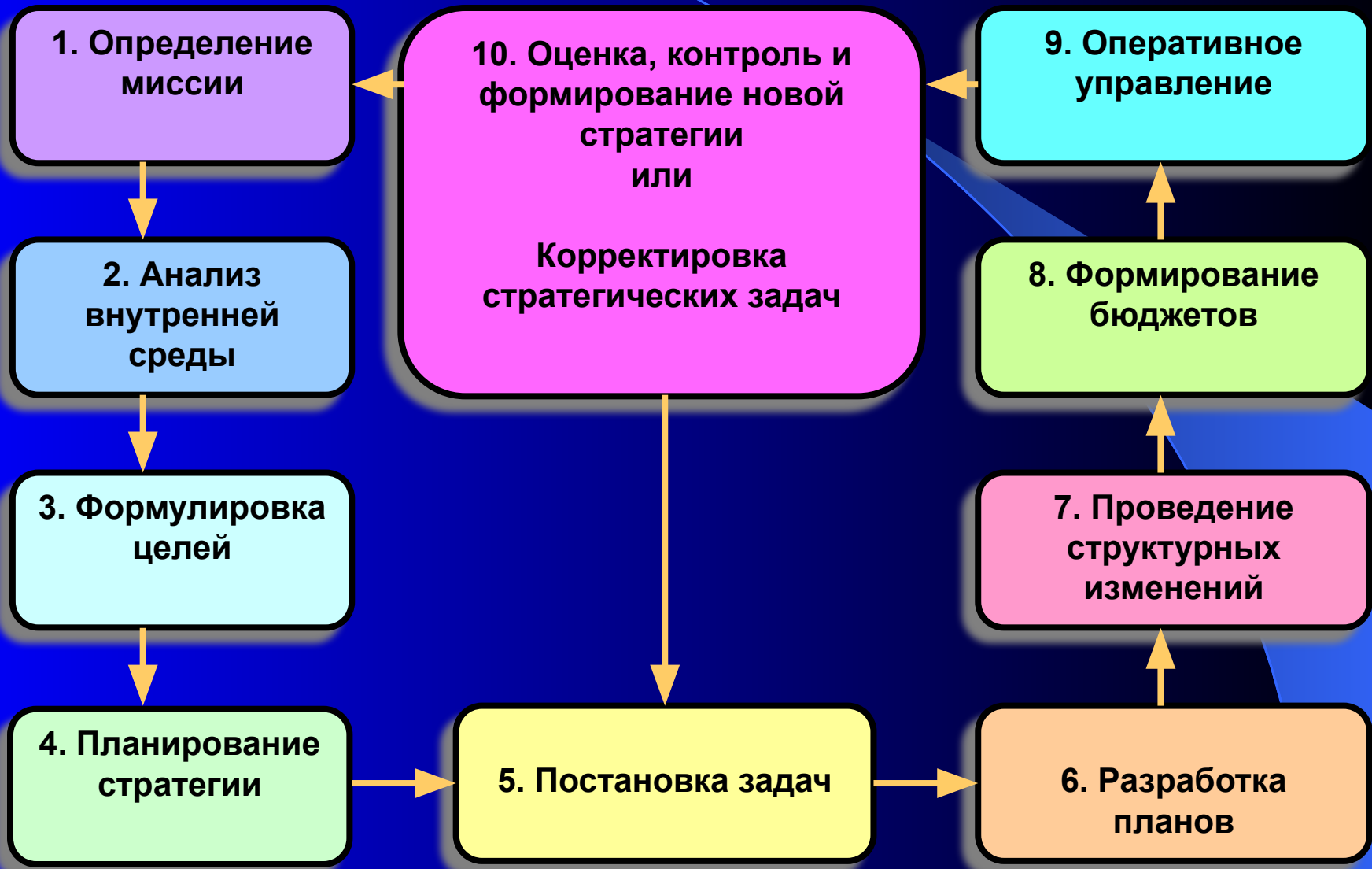
# СТРАТЕГИЯ

(греч. *strategos* – «искусство генерала»)

- детальный всесторонний комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии организации и достижение её целей
- долгосрочное качественно определённое направление развития организации, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к её целям



# Процесс планирования стратегии





# Процесс разработки и реализации стратегии



# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Ограниченный рост  
1

Рост

- внутренний
- внешний

2

Сокращение

- ликвидация
- отсечение лишнего
- сокращение и переориентация

3

Сочетание стратегий  
4



# Области выработки стратегий (по М. Портеру)

Снижение  
издержек  
производства

Специализация  
в производстве  
товара/услуги

Концентрация  
на рыночном сегменте

Стратегия лидерства  
в борьбе за снижение  
издержек

Стратегии  
дифференциации

Фокусированные  
стратегии



# ЭТАЛОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

## Стратегии концентрированного роста

- стратегия усиления позиции на рынке
- стратегия развития рынка (поиск новых рынков)
- стратегия развития продукта

## Стратегии интегрированного роста

- стратегия обратной вертикальной интеграции
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции

## Стратегии диверсифицированного роста

- стратегия централизованной диверсификации
- стратегия горизонтальной диверсификации
- стратегия конгломеративной диверсификации

## Стратегии сокращения

- стратегия ликвидации
- стратегия «сбора урожая»
- стратегия сокращения
- стратегия сокращения расходов



## Этапы развития стратегической сферы бизнеса



# Шаги при определении стратегии

1. уяснение текущей стратегии
2. проведение анализа портфеля продукции
3. выбор стратегии фирмы
4. оценка выбранной стратегии



# **Факторы, влияющие на менеджмент компании при выборе стратегии**

- 1. степень риска**
- 2. знание прошлых стратегий**
- 3. реакция владельца компании**
- 4. фактор времени**



# Ключевые факторы выбора стратегии фирмы

1. сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы
2. цели фирмы
3. интересы и отношение к стратегии высшего руководства
4. финансовые ресурсы фирмы
5. квалификация работников фирмы
6. обязательства фирмы по предыдущим стратегиям
7. степень зависимости фирмы от внешней среды
8. временной фактор





# Матрица Томпсона и Стрикланда



# Тактика

- краткосрочные стратегии компании или конкретный игровой ход
- разрабатывается в развитие стратегии
- обычно вырабатывается на уровне руководства среднего звена
- рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия
- тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями

# Политика

- общее руководство действиями
- основывается на общих целях / стратегическом плане организации
- определяет рамки для принятия решений

*политика в отношении использования Интернет и e-mail*

*политика в отношении проявлений сексуальных домогательств*

*политика предоставления равных возможностей трудоустройства*

*политика «стеклянного потолка»*

# Процедуры

- выраженные формальным образом указания, описывающие последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации
- запрограммированное решение, которое исключает необходимость «заново изобретать колесо»
  - *процедура найма сотрудников*
  - *процедура адаптации работников*
    - *процедура возврата денег*
  - *процедура рассмотрения жалоб работников*

# Правила

- точно определяют, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.
- отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос, а процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

**СМ. Кодекс корпоративной культуры ВГУЭС**

# Оценка выбранной стратегии

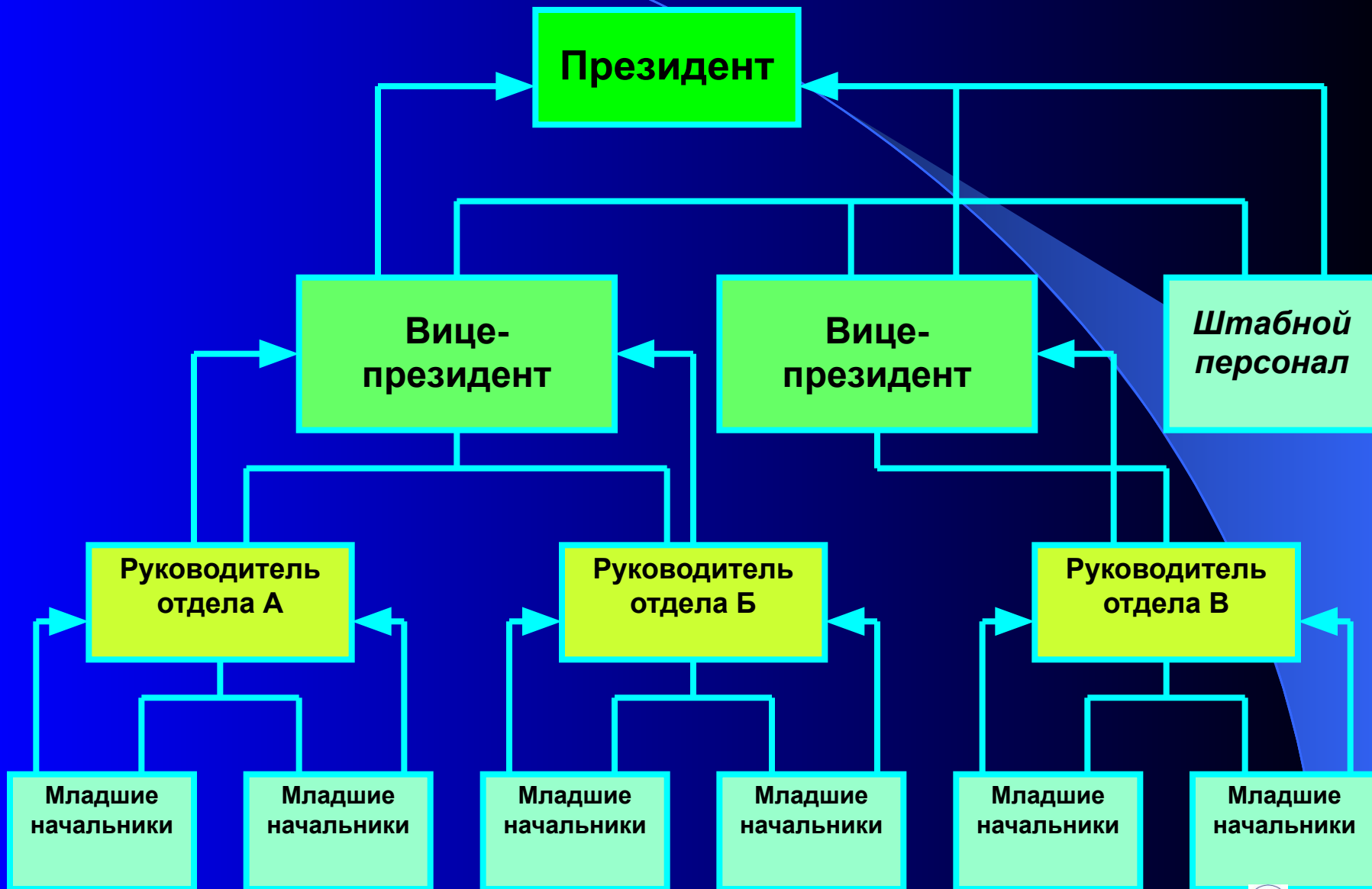
## Направления оценки

- соответствие состоянию и требованиям окружения
- соответствие потенциалу и возможностям фирмы
- приемлемость риска, заложенного в стратегии

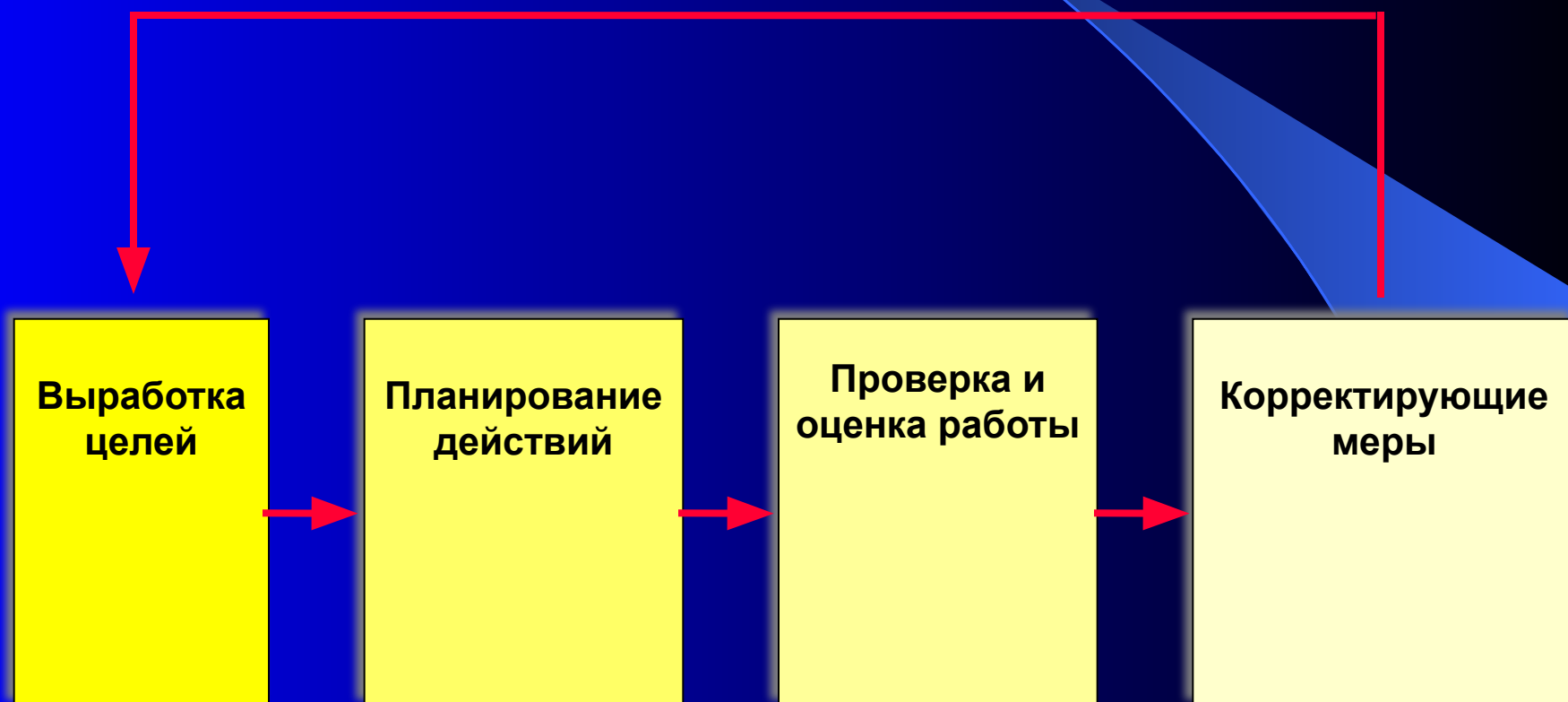
## Оправданность риска

1. реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии
2. негативные последствия для фирмы в случае провала стратегии
3. соотношение возможного положительного результата и риска потерь от провала реализации стратегии

# Иерархия целей при МВО



# Этапы процесса управления по целям - МВО





# Контрольные вопросы

1. В чем заключается роль планирования?
2. Назовите основные этапы процесса планирования
3. Цели организации: понятие и основные классификации
4. Перечислите основные требования к целям.
5. Какие бывают разновидности планов организации?
6. В чем сущность стратегического управления организацией?
7. Что представляет собой SWOT-анализ?
8. Что представляет собой SNW-анализ?



# Список рекомендуемой литературы

- 1) Веснин В.Р. Менеджмент: учебник для студентов / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2012. – 616 с.
- 2) Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010.- 576 с.
- 3) Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие для студ. вузов / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал – М: ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
- 4) Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / Н.И.Кабушкин. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.
- 5) Менеджмент: учебник / под ред. Н.Ю. Чаусова, О.А. Калугина. – М.: КНОРУС, 2010. – 496 с.

