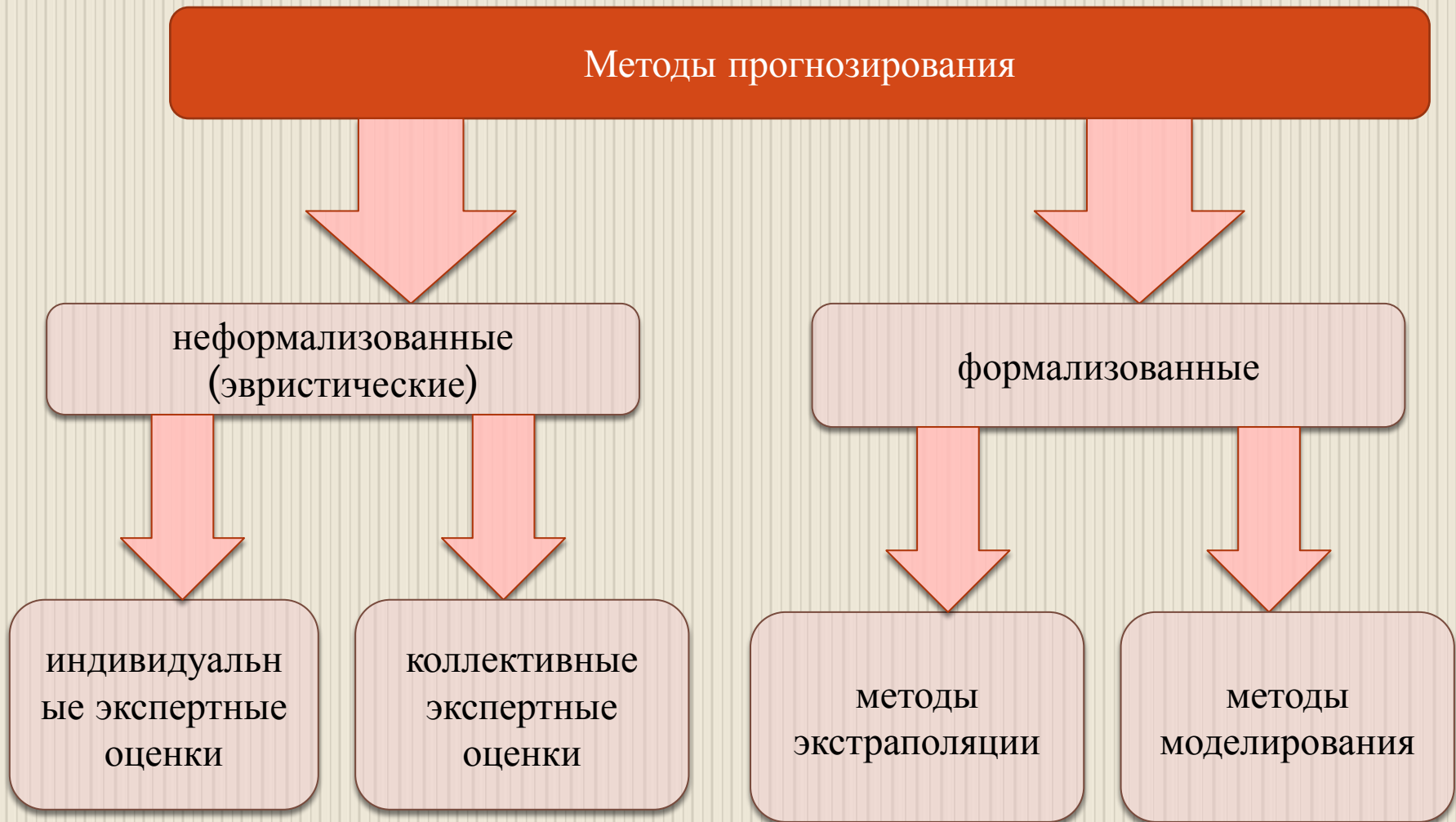


# ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Методы прогнозирования
2. Сущность, принципы и способы планирования и разработки планов
3. Стратегическое планирование
4. Текущее планирование

1.

**Прогнозирование** - разработка прогноза; в узком значении — специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо явления



# ТРИ ОСНОВНЫЕ КЛАССА МОДЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ПРИМЕНЯЮТСЯ ДЛЯ АНАЛИЗА И ПРОГНОЗА

## МОДЕЛИ ВРЕМЕННЫХ РЯДОВ

тренда:  $y(t) = T(t) + \varepsilon t$ ;

сезонности:  $y(t) = S(t) + \varepsilon t$ ;

тренда и сезонности:  $y(t) = T(t) +$

$S(t) + \varepsilon t$  (аддитивная);

$y(t) = T(t)S(t) + \varepsilon t$

(мультипликативная),

где  $T(t)$  — временной тренд заданного параметрического вида

(например, линейный

$T(t) = a + b(t)$ ),

$S(t)$  — периодическая (сезонная)

компонента,

$\varepsilon t$  — случайная (стохастическая)

компонента.

## РЕГРЕССИВНЫЕ МОДЕЛИ С ОДНИМ УРАВНЕНИЕМ

$f(x, \beta) = f(x_1, \dots, x_k,$

$\beta_1, \dots, \beta_p)$ ,

где  $x_1, \dots, x_k$  —

независимые

переменные,

$\beta_1, \dots, \beta_p$  —

параметры.

## СИСТЕМЫ ОДНОВРЕМЕННЫХ УРАВНЕНИЙ - состоят

из тождеств и регрессионных уравнений, каждое из которых может, кроме объясняющих переменных, включать также объясняемые переменные из других уравнений системы/

***Планирование** — это процесс предвидения и выработки менеджерами рациональных решений, для осуществления действий, направленных на достижение целей, обеспечивающих эффективное функционирование организации, ее развитие и конкурентные преимущества в будущем.*

***Планом** называется официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегий на случай чрезвычайных обстоятельств.*

По срокам планы принято делить на

**Долгосрочные**, ориентированные на планы *целей*.

**Среднесрочные**, ориентированные на разработку  
*программ*

**Краткосрочные**, ориентированные на разработку  
*бюджетов (сетевых графиков и т.д.)*.

# Принципы планирования

*привлечение максимального числа сотрудников  
организации*

*непрерывность*

*гибкость*

## Способы планирования

**Балансовые** способы основываются на взаимной увязке ресурсов организации

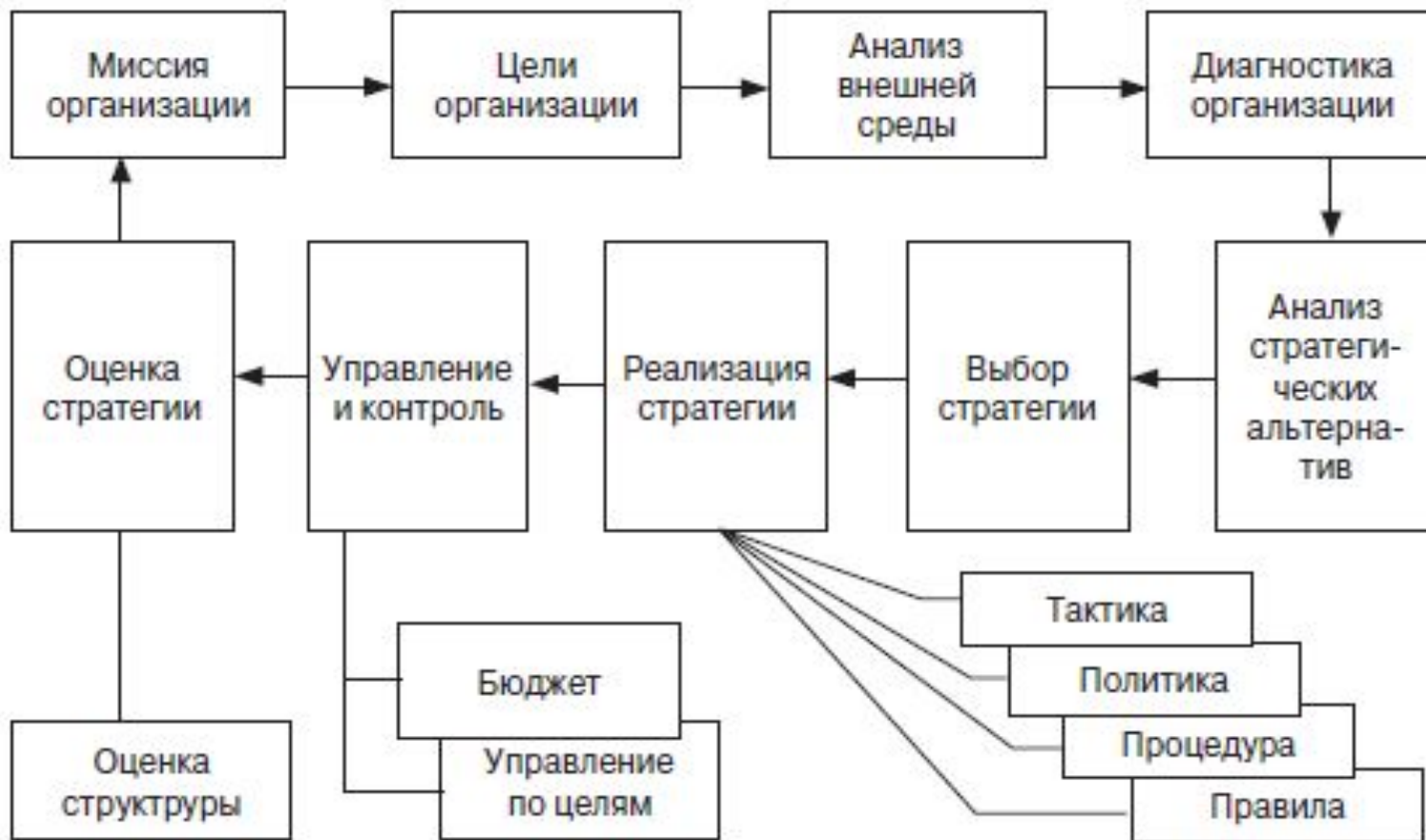
**Нормативные** способы в основу плановых заданий за определенный период закладывают нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

**Оптимизационные** способы используются при разработке планов исходя из целей, а не ресурсов и строятся на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся статистические.

3.

Планирование и составление планов строятся на определенной стратегии, вырабатываемой организацией, составляющей основу стратегического планирования.

### *Технология процесса стратегического планирования*





**Миссия** — это предназначение и смысл существования организации для ее собственников и сотрудников, покупателей и деловых партнеров, среды обитания и общества в целом.

В миссии должны быть отражены следующие характеристики организации

целевые ориентиры, т.е. то, на что направлена деятельность организации и к чему она стремится в своей долгосрочной перспективе

сфера деятельности и рынок, на котором организация осуществляет реализацию своего продукта

философия организации, выраженная в принятых ею ценностях и верованиях

## МИССИЯ АМЕРИКАНСКОЙ КОМПАНИИ «САН БЭНКС»

«Миссия компании заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании».

## МИССИЯ КАФЕДРЫ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ Г. ТЮМЕНИ

«Наша миссия заключается в том, чтобы восполнить пробел в подготовке менеджерских кадров для предприятий, производящих продукцию или работающих в сфере услуг, образованный сменой функций управления в развивающейся системе рыночных — конкурентных отношений, путем внедрения учебных технологий, обеспечивающих непрерывное творческое и практическое развитие, являющихся гарантом получения выпускниками достойной работы и адекватного финансового вознаграждения, а также создания инфраструктуры непрерывного бизнес-образования и управленческого консалтинга, в котором найдут удовлетворение не только сотрудники кафедры, студенты и ее выпускники, а также общество деловых людей».

## ПРИМЕРЫ МИССИЙ ОТДЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

«Форд» – «Предоставление людям дешевого транспорта»

«Дженерал Электрик» – «Прогресс – наш самый важный продукт»

«Дюпон» – «Лучшие вещи для лучшей жизни через химию»

«Мацусита» – «Мацусита желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами»

«Ксерокс» – «От копировальной техники к офису будущего»

«Мак Дональдс» - «Достигнуть 100%-го уровня удовлетворения клиента ...ежедневно ...в каждом ресторане ...каждого клиента».

Миссия также отождествляется с таким понятием, как «**корпоративное кредо**».

*Кредо* означает убеждение, взгляды, основы мировоззрения.

*Миссия в широком понимании* — это сформулированная философия, предназначение и смысл существования организации.

*Миссия в узком понимании* — это сформулированная причина создания и деятельности организации.

**Цели** выражают конкретное состояние организации, достижение которого является желательным в ее настоящем и будущем.

**Общие требования к формулировке целей:**

- 1) достижимость и реалистичность целей;
- 2) цели должны быть понятны для исполнителя;
- 3) цели должны быть измеримыми;
- 4) цель должна иметь сроки исполнения;
- 5) цель должна мотивировать действие исполнителя в правильном направлении;
- 6) цель должна быть формулируема и формализуема;
- 7) цели индивидов, групп и организации в целом должны быть совместимыми;
- 8) эффективные цели должны быть возможными для проверки и корректировки;
- 9) эффективность цели во многом определяется наличием системы обратной связи.

# SMART-принцип:

цели и задачи должны быть:

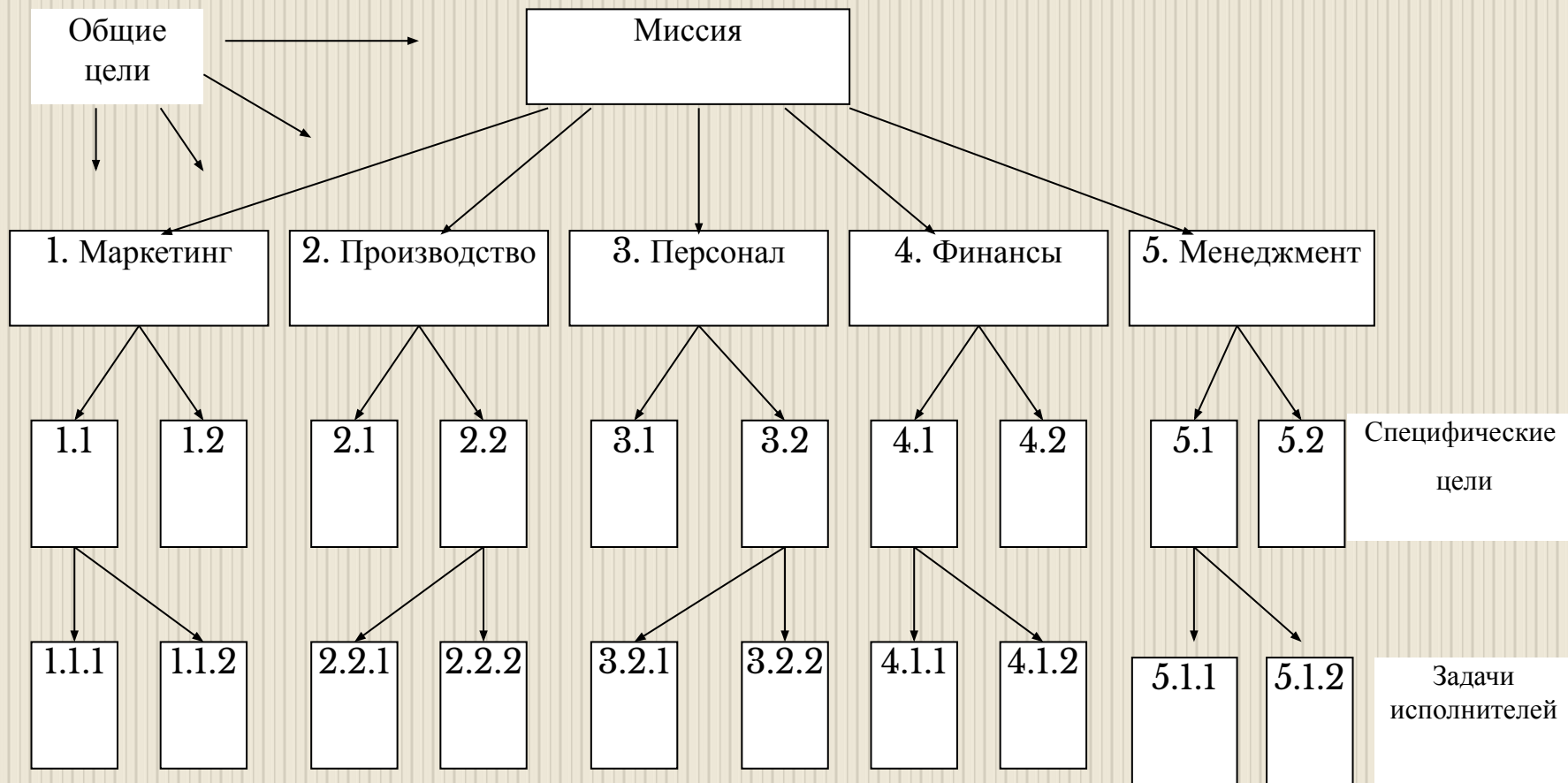
- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- согласованными (Agreeable, Accordant);
- достижимыми (Realistic);
- определенными во времени (Timebounded).



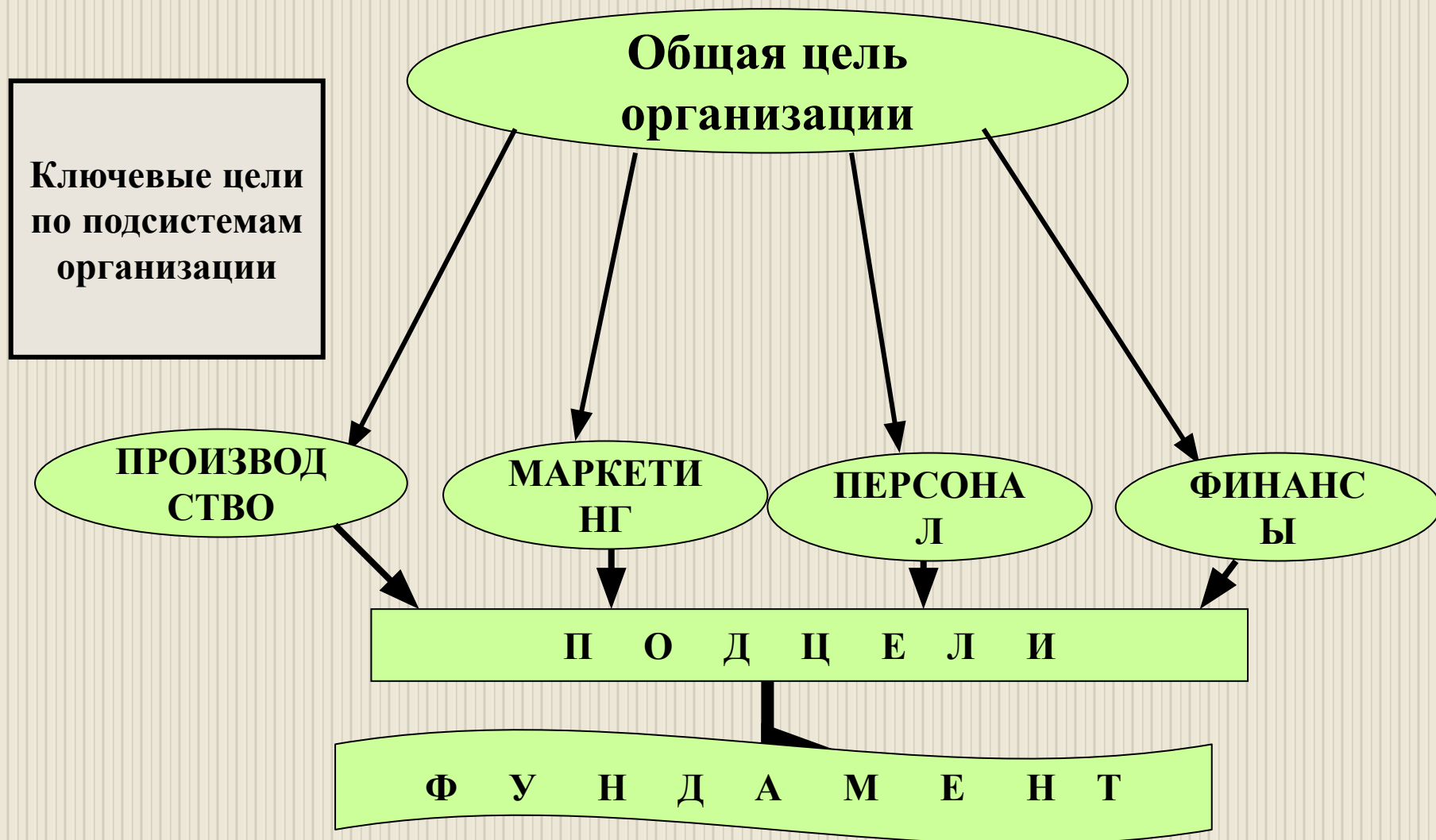
# Классификация целей организации

<b>Период установления</b>	Стратегические	Оперативные
	Тактические	
<b>Содержание</b>	Экономические	Социальные
	Организационные	Технические
	Научные	Политические
<b>Структурные</b>	Маркетинговые	Производственные
	Инновационные	Финансовые
	Кадровые	Административные
<b>Среда</b>	Внутренние	Внешние
<b>Приоритетность</b>	Особо приоритетные	Прочие
	Приоритетные	
<b>Измеримость</b>	Количественные	Качественные
<b>Повторяемость</b>	Постоянные(повтор.-ся)	Разовые
<b>Иерархия</b>	Цели организации	Цели подразделений
<b>Стадии жизненного цикла</b>	Проектирование и создание объекта	Зрелость объекта
	Рост объекта	Завершение ЖЦО

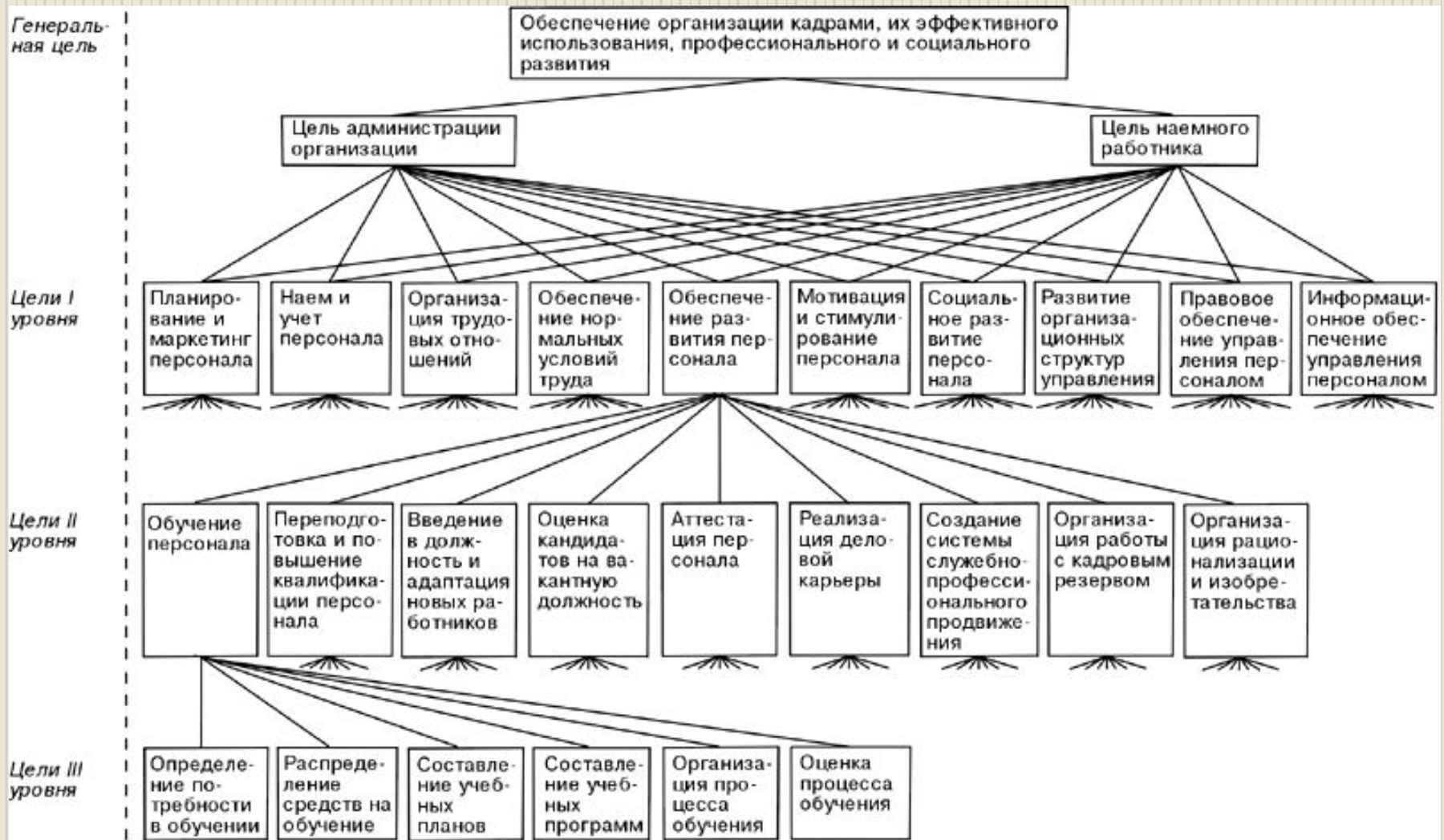
Для систематизации многообразия целей организации строят «дерево целей» (целевую модель организации).



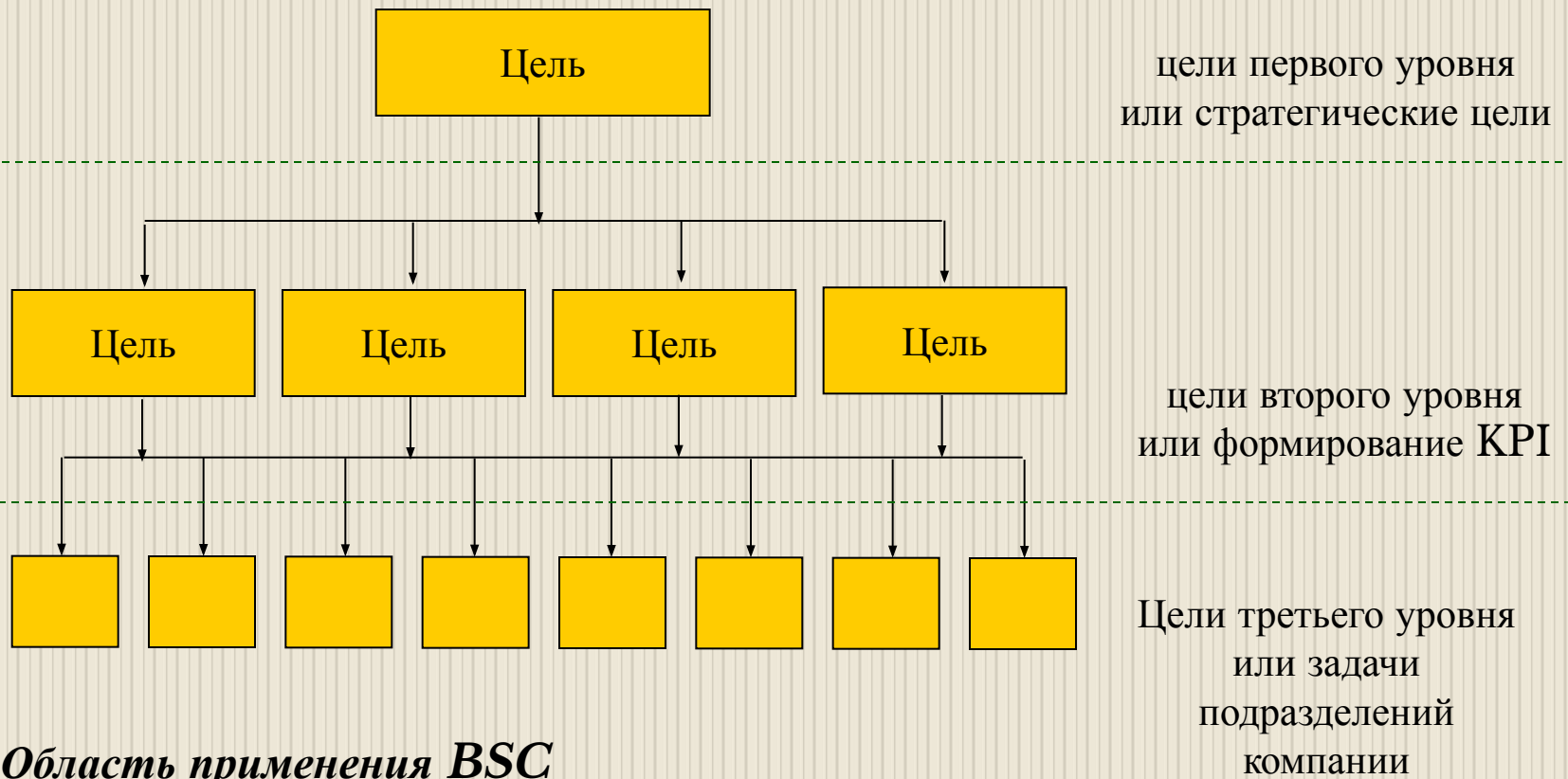
# Дерево целей



# Дерево целей системы управления персоналом организации.



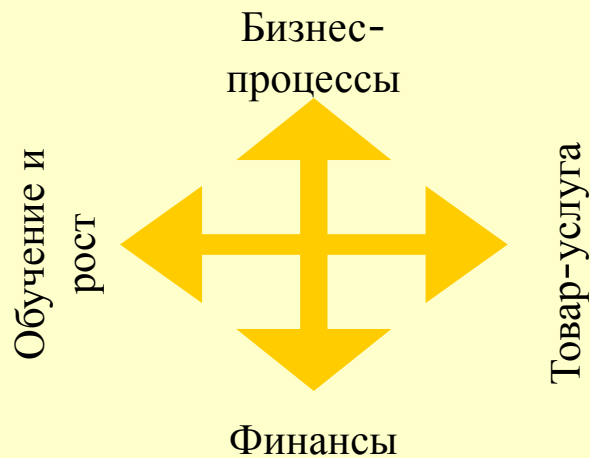
# Построение дерева целей



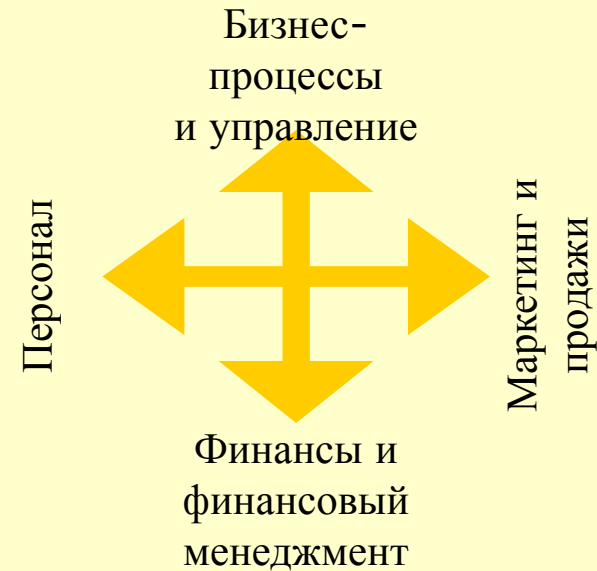
*Область применения BSC  
и планирования KPI*

**Система сбалансированных показателей (BSC)** - концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения. По сути ССП - это механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всей компании (или группы) на их достижение

### Классическая система



### Адаптированная система



# Роль BSC (1/2)



# Роль BSC (2/2)

**HR -  
менеджмент**

**Управление  
производством**

**Управление  
взаимоотношениями  
с клиентами**

**Управление  
финансами**

Обучение  
сотрудников

Оптимизация  
взаимоотношений

Эффективность  
бизнеса

Удовлетворенность  
клиента

Финансовые  
результаты

Взгляд со  
стороны  
работников

Взгляд со  
стороны  
топ-менеджеров

Взгляд со  
стороны  
покупателей

Взгляд со  
стороны  
собственников



Ключевые показатели эффективности (KPI) — система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей.

Подход	Стратегическая цель	Основные ключевые показатели
Персонал	Повышение эффективности управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Процент квалифицированных специалистов;</li><li>▪ Уровень удовлетворенности сотрудников и т.п.</li></ul>
Процессы	Повышение эффективности бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Результативность разработок;</li><li>▪ Оборачиваемость запасов;</li><li>▪ Время производственного цикла и т.п.</li></ul>
Клиенты	Повышение уровня удовлетворенности клиента	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Уровень удовлетворенности клиента;</li><li>▪ Доля на рынке;</li><li>▪ Новые клиенты и т.п.</li></ul>
Финансы	Улучшение финансовых результатов	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Продажи, прибыль;</li><li>▪ Рентабельность;</li><li>▪ Оборачиваемость капитала и т.п.</li></ul>

# Планирование показателей КРІ.

Персонал.

Баланс интересов

Интересы  
собственников

- *Рост производительности труда;*
- Оптимизация структуры персонала;
- Улучшение коэффициентов использования ТР;
- Повышение квалификации персонала

Интересы работников

- *Повышение удовлетворенности сотрудников;*
- Материальные и нематериальные стимулы;
- Психологический климат в коллективе и т.п.;

*Повышение конкурентоспособности бизнеса компании*

**SWOT-анализ позволяет  
выявить и структурировать  
сильные и слабые **внутренние**  
стороны фирмы, а также  
потенциальные возможности и  
угрозы, существующие во  
**внешней** среде**

# История метода

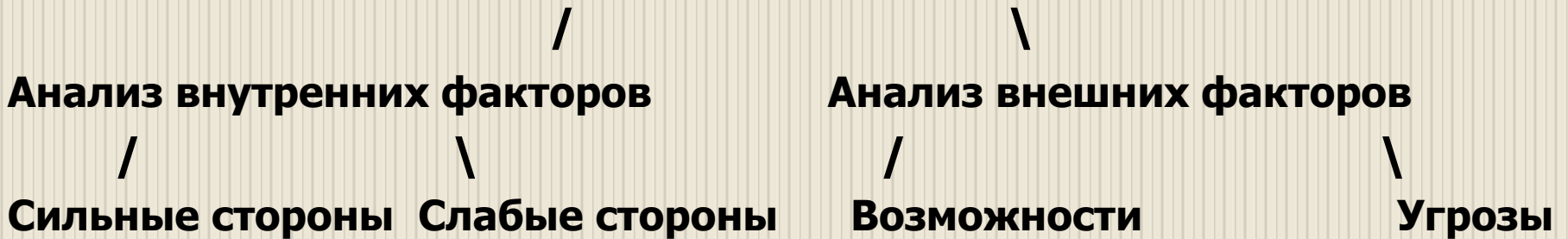
- В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики профессор К. Эндрюс (Andrews) впервые публично озвучил акроним SWOT: Strengths (Силы); Weaknesses (Слабости); Opportunities (Возможности); Threats (Угрозы).
- С 60-х годов прошлого века и по сей день SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. В каждом бизнес-плане, в каждом плане маркетинга должен быть раздел «SWOT-анализ».
- Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях. Позднее SWOT-анализ стал использоваться в более широком приложении — для конструирования стратегий.
- С появлением SWOT-модели аналитики получили инструмент для своей интеллектуальной работы. Известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении SWOT-анализ позволил сформулировать аналитикам в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.
- В результате выполнения классического SWOT-анализа создается структурированная информация в рамках единой SWOT-модели.

# История метода

- В 1965 году была предложена разработка технология использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы. Была предложена схема LCAG (по начальным буквам фамилий авторов), которая основана на последовательности шагов приводящих к выбору стратегии.
- 1980-е гг. - активное использование администрациями штатов и городов при реализации политик развития а также управленцами государственного сектора
- В 1982 году профессор Хайнц Вайхрих (Heinz Wehrich) опубликовал работу, в которой предложил новый вид SWOT-модели. Свою SWOT-модель он назвал как TOWS-матрицу и рассматривал ее как концептуальную основу систематического анализа, который облегчает сопоставление внешних угроз и возможностей с внутренними слабостями и силами организации. Ученый предложил строить стратегии поведения фирмы на основе систематического сопоставления заранее созданных списков внешних факторов с внутренними силами и слабостями. Он также указал на необходимость построения SWOT матриц с определенной периодичностью. Это должно было позволить отслеживать изменения конкурентной среды при построении стратегий.

# Структура SWOT

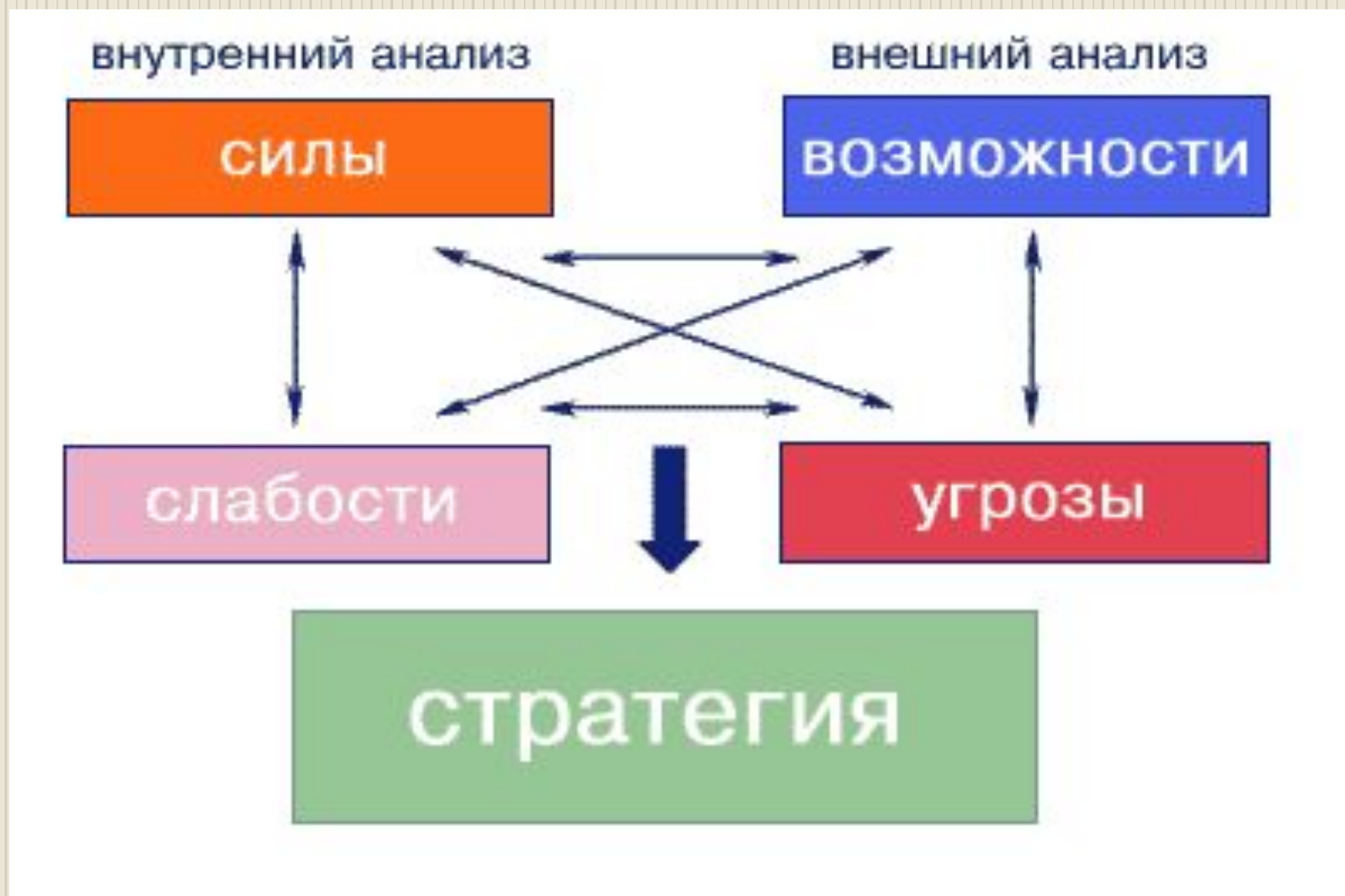
## Ситуационный анализ (анализ контекста)



## Создание SWOT-матрицы (профиля)



# Анализ факторов



# Группы факторов воздействия

- **Сильные стороны компании** – позитивные внутренние характеристики компании; виды деятельности, в которых компания превосходит конкурентов. Иначе говоря, это отличительные способности, которые являются источником конкурентного преимущества фирмы и позволяют реализовывать ее стратегию на практике.
- **Слабые стороны компании** – это риски (исходящие как из внешнего, так и из внутреннего окружения), которым подвержена компания; внутренняя неспособность компании справиться с поставленными стратегическими задачами или ситуация, которая может препятствовать достижению желаемых целей или реализации стратегии.
- **Возможности** – внешние факторы или ситуации, которые способствуют реализации стратегии организации. Важно помнить о том, что возможности отрасли и возможности компании не всегда совпадают.
- **Угрозы** – внешние факторы, которые могут привести или уже привели к неудаче фирмы в достижении ее стратегических целей. Эти факторы внешней среды могут препятствовать усилиям компании достигнуть стратегической конкурентоспособности.



# Сильные стороны компании

## Организация и стратегический менеджмент

- Гибкость организационной структуры
- Корпоративная культура
- Программа социальной ответственности
- Качество стратегических решений
- Продуманная функциональная стратегия
- Полная компетентность в ключевых сферах деятельности, глубокое знание бизнеса
- Способности быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде
- Партнерства, совместные предприятия, сети, стратегические альянсы, обеспечивающие доступ к прогрессивной технологии, навыкам и/или привлекательным географическим рынкам
- Лидерство на рынке (высокая доля рынка)
- Патенты
- Защищенность от сильного конкурентного давления

# Сильные стороны компании

Технологии	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ценный опыт и технологические навыки / ноу-хау</li><li>• Быстрое внедрение инноваций</li><li>• Большие возможности опытного производства</li><li>• Права собственности и патенты на ключевые технологии</li><li>• Обширный инновационный опыт</li></ul>
Маркетинг и продажи	<ul style="list-style-type: none"><li>• Креативность в маркетинге</li><li>• Ценные навыки в сфере рекламы и стимулирования продаж</li><li>• Взаимоотношения с поставщиками и потребителями</li><li>• Узнаваемый бренд</li><li>• Разветвленная система сбыта</li><li>• Концентрация на самых привлекательных и быстрорастущих сегментах рынка</li><li>• Ориентация на потребителя</li><li>• Эффективное обслуживание потребителей</li><li>• Послепродажное обслуживание</li><li>• Значительное число лояльных клиентов</li></ul>

# Сильные стороны компании

Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"><li>• Квалифицированный персонал</li><li>• Успешные программы обучения персонала</li><li>• Высокая мотивация персонала</li><li>• Командный дух, общность ценностей</li><li>• Обширные возможности повышения квалификации сотрудников</li></ul>
Финансы	<ul style="list-style-type: none"><li>• Устойчивое финансовое положение компании</li><li>• Умение привлекать финансовые средства для реализации проектов компании</li></ul>
Производство	<ul style="list-style-type: none"><li>• Доступ к сырьевым ресурсам и материалам</li><li>• Возможности экономии на масштабах производства</li><li>• Преимущества в низких издержках</li><li>• Контроль над источниками сырья</li><li>• Опыт в совершенствовании производственных процессов</li><li>• Грамотное управление цепочками поставок</li><li>• Высокое качество производимых конечных продуктов</li></ul>

# Слабые стороны компании

Организация и стратегический менеджмент

- Наличие проблем с преемственностью руководства
- Отсутствие четко сформулированной стратегии
- Небольшой размер компании, не позволяющий влиять на рынок
- Недостаточность внутрифирменного контроля
- Отсутствие лидерства
- Плохие коммуникации
- Незначительное делегирование
- Отсутствие четкого стратегического направления развития
- Отсутствие навыков в ключевых областях деятельности
- Плохо зарекомендовавшая себя стратегия
- Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами бизнеса

# Слабые стороны компании

Технологии	<ul style="list-style-type: none"><li>•Отставание в НИОКР</li><li>•Отсутствие технологических возможностей совершенствования продуктов</li></ul>
Маркетинг и продажи	<ul style="list-style-type: none"><li>•Чрезмерная зависимость от одного клиента</li><li>•Слабый приток новых клиентов</li><li>•Низкая конкурентоспособность товара</li><li>•Недостаточные возможности сбыта</li><li>•Неспособность находить новые рынки сбыта</li><li>•Слабый бренд</li><li>•Незначительное представление на рынке</li><li>•</li></ul>
Управление персоналом	<ul style="list-style-type: none"><li>•Недостаточные инвестиции в повышение квалификации персонала</li><li>•Низкая мотивация персонала</li></ul>

# Слабые стороны компании

Финансы	<ul style="list-style-type: none"><li>•Высокая доля прибыли, поступающая от операций компании в нестабильном государстве</li><li>•Низкая прибыльность</li><li>•Недостаток финансовых средств для осуществления необходимых стратегических инициатив</li><li>•Неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии</li></ul>
Производство	<ul style="list-style-type: none"><li>•Устаревшие производственные мощности</li><li>•Внутренние производственные проблемы</li><li>•Высокие издержки производства</li><li>•Себестоимость выше, чем у конкурентов</li><li>•Узкая производственная линия</li><li>•Низкое качество конечных продуктов</li></ul>

# Возможности компании

<p>Стратегический менеджмент</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Возможности быстрого роста</li><li>• Вертикальная интеграция (вперед или назад)</li><li>• Снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках</li><li>• Ослабление позиций фирм-конкурентов</li><li>• Приобретение конкурирующих или обладающих прогрессивными знаниями и технологиями компаний</li></ul>
<p>Технологии</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Возможности использования собственных технологических ноу-хау для производства новых видов продукции</li><li>• Появление новых технологий</li><li>• Использование технологий электронной коммерции для радикального сокращения затрат и / или увеличения объема продаж</li></ul>

# Возможности компании

Маркетинг и продажи	<ul style="list-style-type: none"><li>• Возможности освоения новых географических рынков и новых потребительских сегментов</li><li>• Шанс завоевания доли рынка конкурентов</li><li>• Возможности упрочнения позиций бренда</li><li>• Перспективы расширения товарного ассортимента</li><li>• Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах компании</li><li>• Ускорение роста рынка</li></ul>
Производство	<ul style="list-style-type: none"><li>• Возможности расширения производственной линии за счет появления новых технологий</li></ul>



# Угрозы компании

## Стратегический менеджмент

- Неблагоприятные изменения в макросреде (демографические, социальные, экономические, политические)
- Негативное воздействие изменяющихся тенденций в отрасли
- Угроза появления новых конкурентов
- Интенсификация конкуренции между действующими конкурентами
- Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками
- Высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса
- Уязвимость компании при повышении процентных ставок
- Угроза поглощения более крупной фирмой
- Неблагоприятные изменения курсов национальных валют

# Угрозы компании

Стратегический менеджмент	<ul style="list-style-type: none"><li>• Новые государственные законы, неблагоприятно влияющие на цены</li><li>• Новые приоритеты правительства, влияющие на инвестиции и спрос</li><li>• Неблагоприятные изменения располагаемого личного дохода</li></ul>
Технологии	<ul style="list-style-type: none"><li>• Появление более дешевых технологий</li></ul>
Маркетинг и продажи	<ul style="list-style-type: none"><li>• Замедление роста рынка</li><li>• Рост продаж товаров-субститутов</li><li>• Снижение спроса на товары компании</li><li>• Создание конкурентом более совершенствованного или нового продукта</li><li>• Возрастание силы поставщиков и покупателей</li><li>• Изменения во вкусах и предпочтениях покупателей</li></ul>

# Алгоритм SWOT-анализа [Хасси, 2003]

1. Определить возможности компании.
2. На этой основе – выявить и сравнить сильные и слабые стороны компании, составить единый перечень наиболее важных из них.
3. Провести подробный анализ каждого пункта из полученного перечня сильных и слабых сторон (см. пункт 2) с акцентом на сравнительный аспект (что компания делает лучше / хуже конкурентов). Важна объективная оценка и анализ с точки зрения возможных угроз для организации во внешней среде.
4. Свести четко обозначенные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (не более 5-7 факторов по каждому элементу) к нескольким лаконичным формулировкам.
5. Упорядочить данные формулировки по степени важности для компании. Некоторые сильные стороны могут быть более важными, чем остальные. Аналогичным образом, некоторые слабые стороны могут оказаться просто роковыми для компании.

# Преимущества матрицы SWOT

- Простота и логичная взаимосвязь компонентов матрицы SWOT.
- В элементах матрицы можно отразить как качественную, так и количественную информацию, информацию формального или неформального характера.
- Разнообразные варианты и направления применения SWOT-анализа. Широкий спектр явлений, факторов, аспектов, функциональных сфер деятельности, которые может охватить SWOT.
- Удобная схема для исследования сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз; для оценки ресурсов и компетенций компании.
- Для компании: SWOT-анализ предлагает логическую схему, на основе которой могут систематически проводиться дискуссии, обсуждаться необходимость изменений, рассматриваться альтернативные варианты принятия стратегических решений.
- SWOT-анализ позволяет делать выводы о том, насколько текущая стратегия компании соответствует изменениям в окружающей среде.

# Основные вопросы для формирования граничных стратегий

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP	Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов
<b>Сильные стороны</b>	<b>Стратегические действия 1</b>	<b>Стратегические действия 2</b>
Репутация Управление издержками Финансовая подушка	<i>Как использовать сильные стороны и возможности?</i>	<i>Как отразить угрозы за счёт сильных сторон?</i>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Стратегические действия 3</b>	<b>Стратегические действия 4</b>
Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи	<i>Как использовать возможности рынка для нейтрализации слабых сторон?</i>	<i>Что делать, если совпадут слабые стороны и угрозы. Может быть, кардинально изменить бизнес?</i>

# Группы стратегий

- **Стратегии SO:** любая компания должна стремиться к тому, чтобы максимизировать одновременно как сильные стороны, так и возможности (max – max). Стратегии SO опираются на частичное игнорирование возможных угроз и основываются на максимальной реализации возможностей с опорой на сильные стороны компании.
- **Стратегии ST:** предполагают соответственно максимальное развитие сильных сторон и минимизацию угроз (max – min). Вариант стратегий ST отвлекается от открывающихся возможностей и концентрируется на том, как избежать возможных и реальных опасностей для компании с опорой на сильные стороны.
- **Стратегии WO:** стратегии данной группы направлены на минимизацию слабых сторон и одновременно на максимизацию возможностей (min – max). Сценарий WO основывается на том, чтобы рассмотреть, как открывающиеся возможности помогут преодолеть слабые стороны компании.
- **Стратегии WT:** целью любой из стратегий данного вида является минимизация слабых сторон и угроз (min – min). Сценарий WT основывается на поиске ходов, которые помогут избежать угроз для компании именно потому, что бизнес имеет слабые стороны.

# Формирования граничных стратегий

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP	Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов
<b>Сильные стороны</b>	<b>Стратег. действия 1</b>	<b>Стратег. действия 2</b>
Репутация Управление издержками Финансовая подушка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск партнёров в регионах</li> <li>• Проведение межрегионального семинара ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка специальных цен для новых регионов</li> <li>• Создание сервис-центра и группы сбора информации от клиентов ...</li> </ul>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Стратег. действия 3</b>	<b>Стратег. действия 4</b>
Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация большого склада, закупки сырья «впрок»</li> <li>• Переход на контрактную систему с ведущими специалистами ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поиск альтернативных поставщиков</li> <li>• Резкое сокращение ассортимента, концентрация на одном сегменте рынка ...</li> </ul>

# Концепция Анти SWOT

- А что будет, если возможности не выполнят ожидания?
- А что будет, если угрозы, наступят самым неподходящим образом?
- А что будет, если конкуренты ослабят сильные стороны?
- А что будет, если слабые стороны станут ещё более слабыми?

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Сильные стороны</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Как не реализовать сильные стороны, используя возможности?</li><li>•Как завышенные ожидания не позволят использовать сильные стороны?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят нивелировать угрозу?</li><li>•Как усиление угроз снизит сильную сторону?</li></ul>
<b>Слабые стороны</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Как и при каких условиях, изменение слабых сторон не позволяет воспользоваться возможностями?</li><li>•Как и при каких условиях, завышенные ожидания возможностей позволят нивелировать слабые стороны?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?</li></ul>



# PEST-анализ

**PEST-анализ** (иногда обозначают как **STEP**) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (**P**olitical), экономических (**E**conomic), социальных (**S**ocial) и технологических (**T**echnological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

PEST-анализ не заключается в простом перечислении факторов по каждой из четырех групп. Необходимо проанализировать влияние этих факторов на предприятие и определить общую ситуацию во внешней среде предприятия. PEST-анализ может содержать различные факторы в зависимости от предприятия, которое анализируется.

Для осуществления PEST-анализа каждая конкретная организация должна иметь подробный перечень ключевых факторов внешней среды, которые оказывают заметное влияние на бизнес организации, содержат потенциальные угрозы или новые возможности для развития организации. Самые доступные источники информации для PEST-анализа - это СМИ.

Основной принцип PEST-анализа обусловлен динамическим характером внешней среды. Каждое изменение отдельного фактора может оказать определенное влияние на предприятие. PEST-анализ позволяет отследить такие изменения, чтобы предприятие смогло адекватно на них отреагировать.

# Факторы PEST-анализа

- **Политико-правовые факторы:** правительственная стабильность; налоговая политика и законодательство; государственное влияние в отрасли; новые приоритеты; антимонопольное законодательство; законы по охране природной среды; регулирование занятости населения; внешнеэкономическое законодательство; позиция государства по отношению к иностранному капиталу.
- **Экономические факторы:** тенденции изменения валового национального продукта; процентная ставка и курс иностранной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; контроль цен и заработной платы; изменение фактического личного дохода; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика.
- **Социокультурные факторы:** изменение предпочтений потребителей; демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки; социальная мобильность населения; активность потребителей.
- **Технологические факторы:** тенденции развития НИОКР и затраты на НИОКР из разных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области НТП; появление новых технологий; новые продукты (скорость обновления, источники идей), новые патенты. Технологические изменения в **PEST-анализе** включаются в состав технологических факторов и являются самыми стремительными, и самыми важными по масштабу последствий.

# АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

Стратегия разрабатывается применительно к двум процессам

## Стратегия функционирования

1. Стратегия *лидерства в снижении издержек*

2. Стратегия *дифференциации.*

3. Стратегия *фокусирования*

## Стратегия развития

1. Стратегия *роста .*

2. Стратегия *умеренного роста*

3. *Сокращение.*

4. *Комбинированная стратегия*

# Матрица А. Томпсона и А. Стрикленда для выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции организации.



## ВЫБОР СТРАТЕГИИ

Матрица БКГ (BCG – Boston Consulting Group) - это двумерная матрица, в которой объект стратегического планирования располагается по вертикали относительно перспектив развития рынка, а по горизонтали – относительно собственной конкурентоспособности.



## *РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ*

*Политика* формулируется высшим управляющим и представляет собой общее руководство. Политику можно рассматривать как «Кодекс законов», определяющий направление действий на достижение целей.

*Тактика* представляет собой краткосрочную стратегию и разрабатывается на уровне руководства среднего звена.

*Процедура* описывает действия, которые следует принять в конкретной ситуации.

*Правило* в отличие от процедуры точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.



## Отличительные особенности правил и процедур, которых придерживаются предприятия Японии и

Япония	США
Пожизненный наем	Краткосрочная работа по найму
Принцип старшинства при оплате	Оплата по результатам работы
Неформальный контроль	Формальный контроль
Нечеткое описание задания	Четкое описание задания
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Координация и сотрудничество	Эффективность и результаты
Согласованное решение	Индивидуальное решение
Обучение без отрыва от производства	Программы повышения квалификации
Долгосрочная ориентация	Внимание к текущим результатам

**Бюджет** представляет собой метод распределения ресурсов, используемый для достижения целей, охарактеризованный количественно.

Планирование тесно увязывается с контролем. Такая увязка является существенной для обеспечения эффективности процесса управления в целом. Популярным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов, является **управление по целям** (*management by objectives* — сокращенно МВО).



**Бизнес-план**

**является основой**

**стратегического**

**планирования**

4.

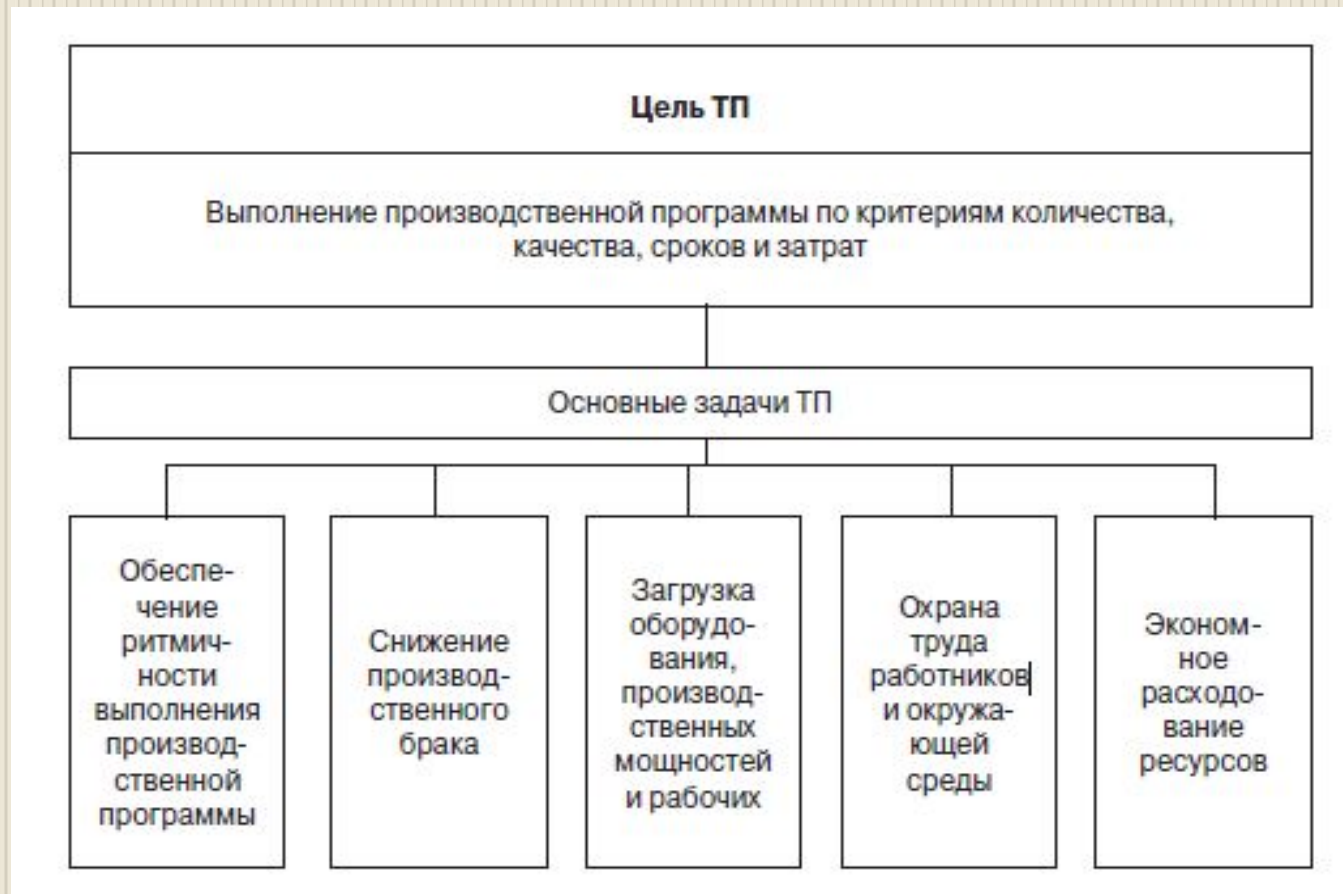
Текущее планирование представляется

```
graph TD; A[Текущее планирование представляется] --> B[Краткосрочными планами охватывают годовой период]; A --> C[Оперативными планами];
```

**Краткосрочными планами охватывают**  
годовой период

**Оперативными планами**

# Цели и задачи текущего оперативного планирования



В широком понимании **оперативное планирование** включает календарное планирование, организацию процесса реализации краткосрочных и оперативных планов и диспетчеризацию.

В узком — только два последних, осуществляемых путем распределения работ, ресурсов, внесения необходимых корректировок в ход технологического процесса, маневрирования запасами, контроля за качеством и сроками выполнения текущих задач.

# Этапы оперативно-календарного планирования

