

Тема 6. Планирование в системе менеджмента

План лекции

1. Роль планирования в рыночной экономике
2. Принципы планирования
3. Понятие и процесс стратегического планирования.
4. Анализ внешней среды, сильных и слабых сторон организации
5. Управление по целям: сущность концепции



- **Планирование - это:**
- определение целей деятельности и средств их достижения
- принятие решений о том, что делать, когда делать и кто будет делать
- основа, на которой базируются остальные функции, т.к. организация, мотивация и контроль направлены в конечном итоге на достижение поставленных целей
- призвано обеспечить платежеспособность фирмы в любое время

Планирование бизнеса

- это определение целей и путей их достижения, посредством каких-либо намеченных и разработанных программ действий, которые в процессе реализации могут корректироваться в соответствии с изменившимися обстоятельствами

Виды внутрифирменного планирования

- Долгосрочные, стратегические (более 5 лет)
- Среднесрочные (2-5 лет)
- Краткосрочные, оперативные (до 1 года)
- План на случай непредвиденных обстоятельств
- Оперативное планирование строится достаточно детально. Осуществляется на основе бизнес-плана (обычно год, но сейчас и 1-3 месяца).

Отличие делового планирования

- разработка бизнес-плана:
- адекватного реальному жизненному окружению и обеспечивающего развитие организации,
- а не освоение выделенных капиталовложений, что в прежних условиях означало способность своевременно истратить средства в запланированном объеме

Принципы планирования

- Целеполагания (формулирование цели)
- диверсификации (многообразиие форм деятельности)
- приоритетности (ранжирование целей и задач по их важности). Рыночными приоритетами являются: человек, финансы, технологии
- вариантности (разработка альтернативных решений, сравнение, оценка и выбор наилучшего)
- выполнения контрактов

- Непрерывность
- координация и интеграция
- самопланирование
- «срочные и важные дела» - принцип

Эйзенхауэра:

- А - наиболее важные, значимые и срочные - выполняются без промедления
- Б - значимые важные и срочные - выполняются в предварительно установленные сроки
- В - менее значимые, менее важные и несрочные - делегируются подчиненным
- остальные - переправляются в корзину для бумаг

МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА

	Срочно	Не срочно
Важно	<p>Кризисные ситуации</p> <p>Неотложные проблемы</p> <p>Проекты на грани срыва</p> <p>Подготовка срочных встреч, презентаций</p> <p>Важные отчеты</p>	<p>Работа на перспективу</p> <p>Действия по поддержанию баланса</p> <p>Развитие бизнеса</p> <p>Поиск возможностей</p> <p>Построение отношений</p> <p>Обучение</p>
Не важно	<p>Помехи, чужие дела</p> <p>Звонки</p> <p>Корреспонденция</p> <p>Разные сообщения</p> <p>Ненужная отчетность</p> <p>Некоторые встречи</p> <p>Чужие проблемы</p>	<p>Мелочи, отнимающие время</p> <p>Ожидание</p> <p>Некоторые посетители</p> <p>Некоторые звонки</p> <p>Праздное времяпровождение</p>

Стратегическое планирование

- Процесс отбора целей организации, определения стратегии, а также разработки программ и процедур для их выполнения
- цели - желаемое, возможное и необходимое состояние организации
- стратегия - широкая программа действия по достижению целей организации
- приходит на смену долгосрочному планированию, осуществляемому методами экстраполяции (планирование от достигнутого)

Стратегия

- Представляет собой качественно определенное направление развития фирмы на основе координации и распределения ресурсов, учета и адекватного реагирования на изменения факторов внешней среды с целью достижения конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе
- открытость или закрытость стратегии

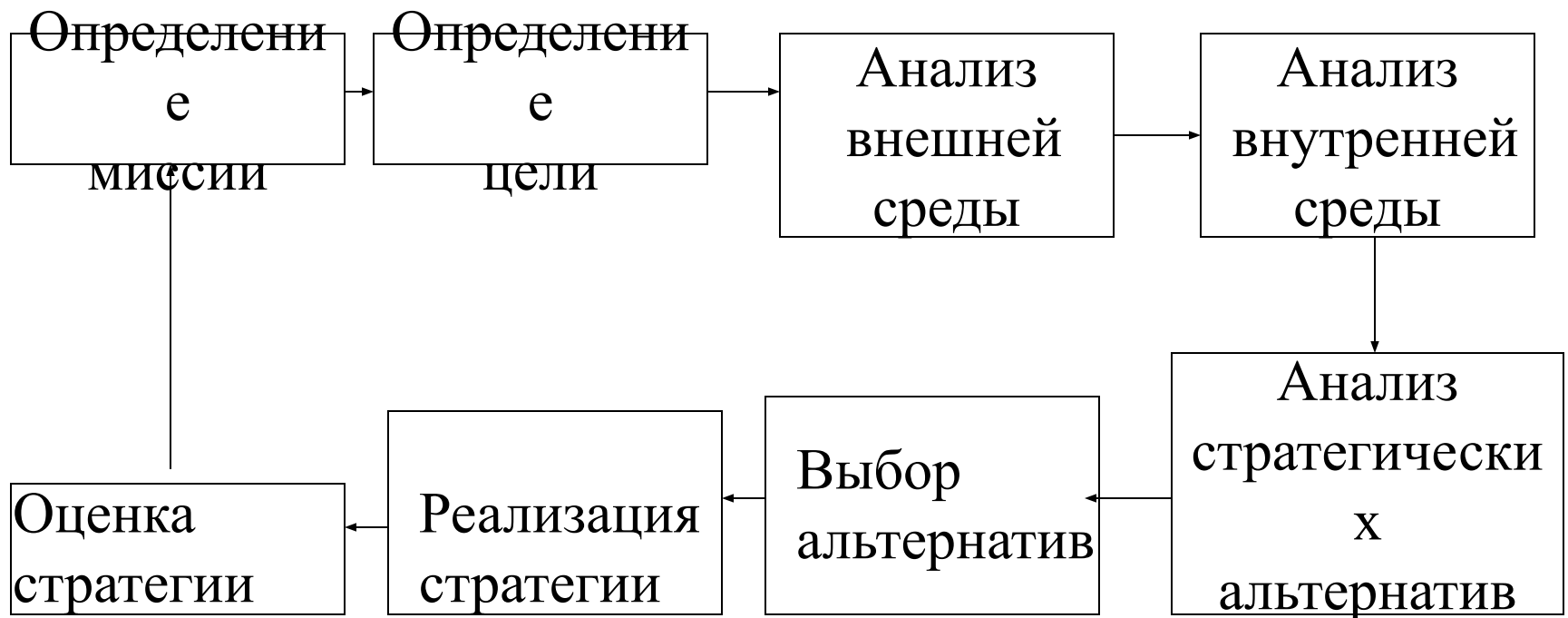
- Тактика - конкретные планы действия на ближайшую перспективу. Разрабатывается на уровне руководства среднего звена
- политика - общие ориентиры для действий и принятия решений. Формируется высшими управляющими на длительный период времени
- процедура - установленный порядок (способ) выполнения задачи (ответ на вопрос «как?»)
- правила - точное указание того, что следует делать в конкретной ситуации

Преимущества и недостатки

- Преимущество стратегического планирования:
 - является полным и компетентным руководством к действию
 - помогает менеджерам принимать верные решения
 - ставить цели своим подчиненным
 - осуществлять контроль за их достижением
- недостаток стратегического планирования - необходимость значительных затрат времени, средств и человеческого труда

Стратегия фирмы

- Комплексный план выполнения ее миссии и достижения ее целей



- Миссия - высшее предназначение фирмы, смысл ее существования, ее роль во внешней среде.
- показывает отличие от других фирм
- декларирует то, чему фирма хочет себя посвятить
- не может быть выражена в девизе фирмы
- прибыль не может быть миссией фирмы, она является делом внутренним и второстепенным
- ориентирует поведение персонала в желаемом направлении

Миссия организации

- формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации.
- Центральным моментом миссии является ответ на вопрос: Какова главная цель организации?

Примеры миссий

- **Миссия транспортной компании**
Аэрофлот - наиболее полное и безопасное обеспечение одной из фундаментальных свобод человека – свободы передвижения.
- **Миссия пивоваренной компании**
Балтика. Мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее.

Список альтернатив

- Стратегия ограниченного роста (3-5% в год)
- стратегия быстрого роста (увеличение на 5 и более %). Может быть внутренним (за счет внутренних резервов фирмы) и внешним (за счет слияния и поглощения фирм)
- сокращение - стратегия последнего средства: ликвидация, частичное сокращение (отсечение лишнего) и переориентация
- сочетание (все выше названные)

Анализ внешней среды

- Цель - обеспечить адаптацию фирмы к меняющимся условиям





Внутренняя среда

- Является источником ее жизненной силы; заключает в себе потенциал, который дает возможность фирме функционировать
- может быть и источником проблем и даже гибели организации
- **Факторы:** структура организации
- внутриорганизационные процессы (ресурсы, производство, маркетинг, финансы, эккаунтинг - учет и анализ хоз. деятельности)
- технология
- кадры
- организационная культура

	(O) Возможности	(T) Угрозы
(S) Сильные стороны	(SO) Усиление возможностей	(ST) Нивелирование угроз
(W) Слабые стороны	(WO) Нивелирование слабостей	(WT) Возможные риски

Каждый вид стратегии имеет свои цели:

□ **WT** - минимизировать слабости и угрозы компании;

□ **WO** - по минимуму ограничить слабости предприятия и одновременно по максимуму использовать его возможности;

□ **ST** - максимально развить силы компании и минимизировать угрозы;

□ **SO** - максимизировать одновременно как силы, так и возможности.

5. Характеристика целей

- Цель - конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая фирма
- постановка целей является важнейшим исходным моментом процесса управления
- Задачи - это цели, достижение которых желательно к определенному моменту времени в пределах периода, на который рассчитано управленческое решение

- Управление по целям предполагает постановку целей, разработку программы действий, систематический контроль за ее исполнением, анализ соответствия полученных результатов поставленным целям и принятие корректирующих мер
- цели выражают внутренние задачи фирмы, ее желаемое состояние
- позволяют сосредоточить внимание и усилия работников на определенных направлениях
- выступают в качестве норм для контроля и обоснования затрат ресурсов

- Цели служат мотивирующим фактором для работников, если они участвовали в их разработке
- могут быть экономическими, социальными, научно-техническими
- краткосрочными (до 1 года), среднесрочными (1-2 года), долгосрочными (свыше 2 лет)
- могут задаваться качественно (повысить рентабельность производства) и количественно (увеличить рентабельность на 3%)
- между целями возможен конфликт

ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ:

Specific - конкретна

Measurable - измерима

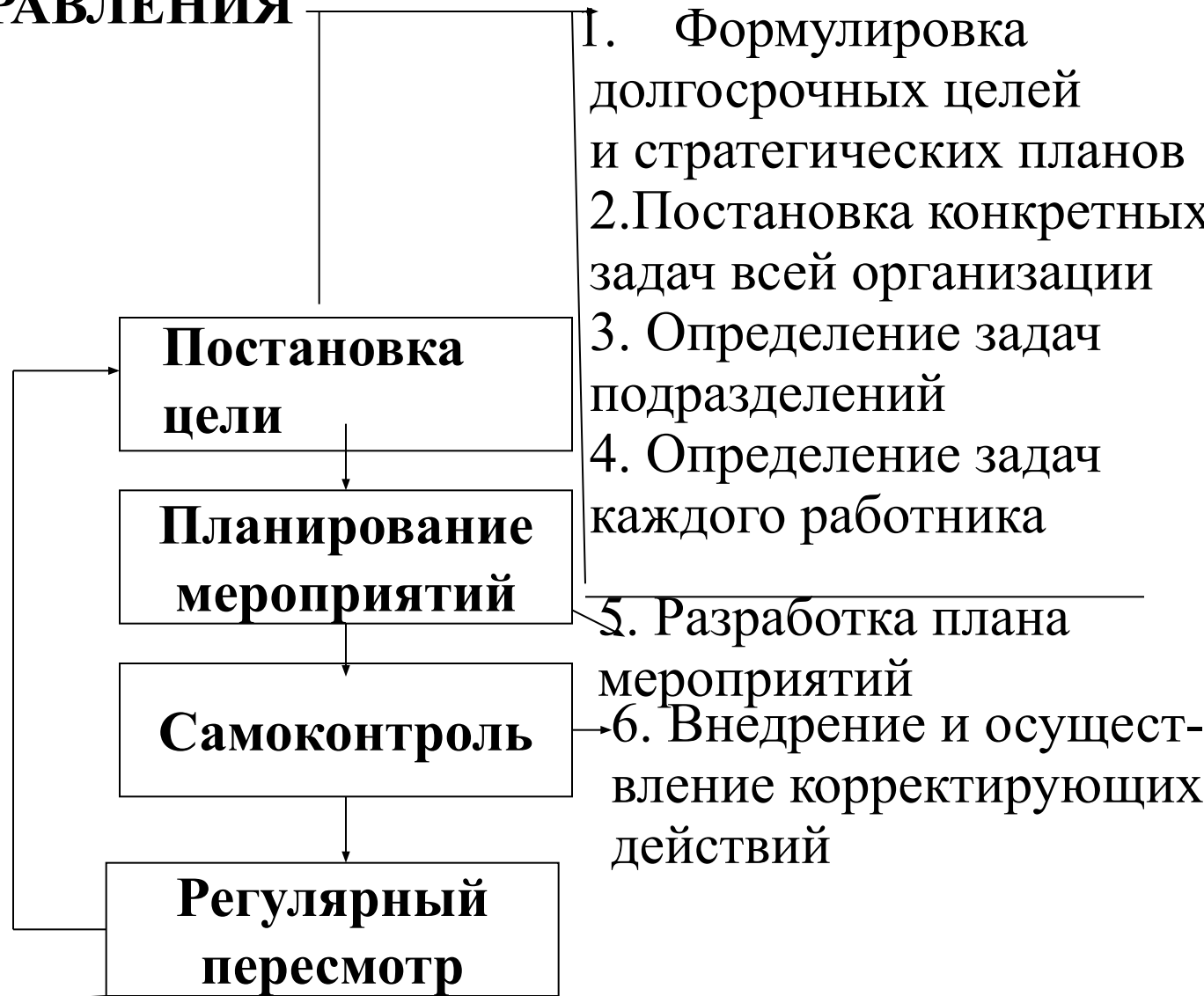
Achievable - достижима

Relevant - значима

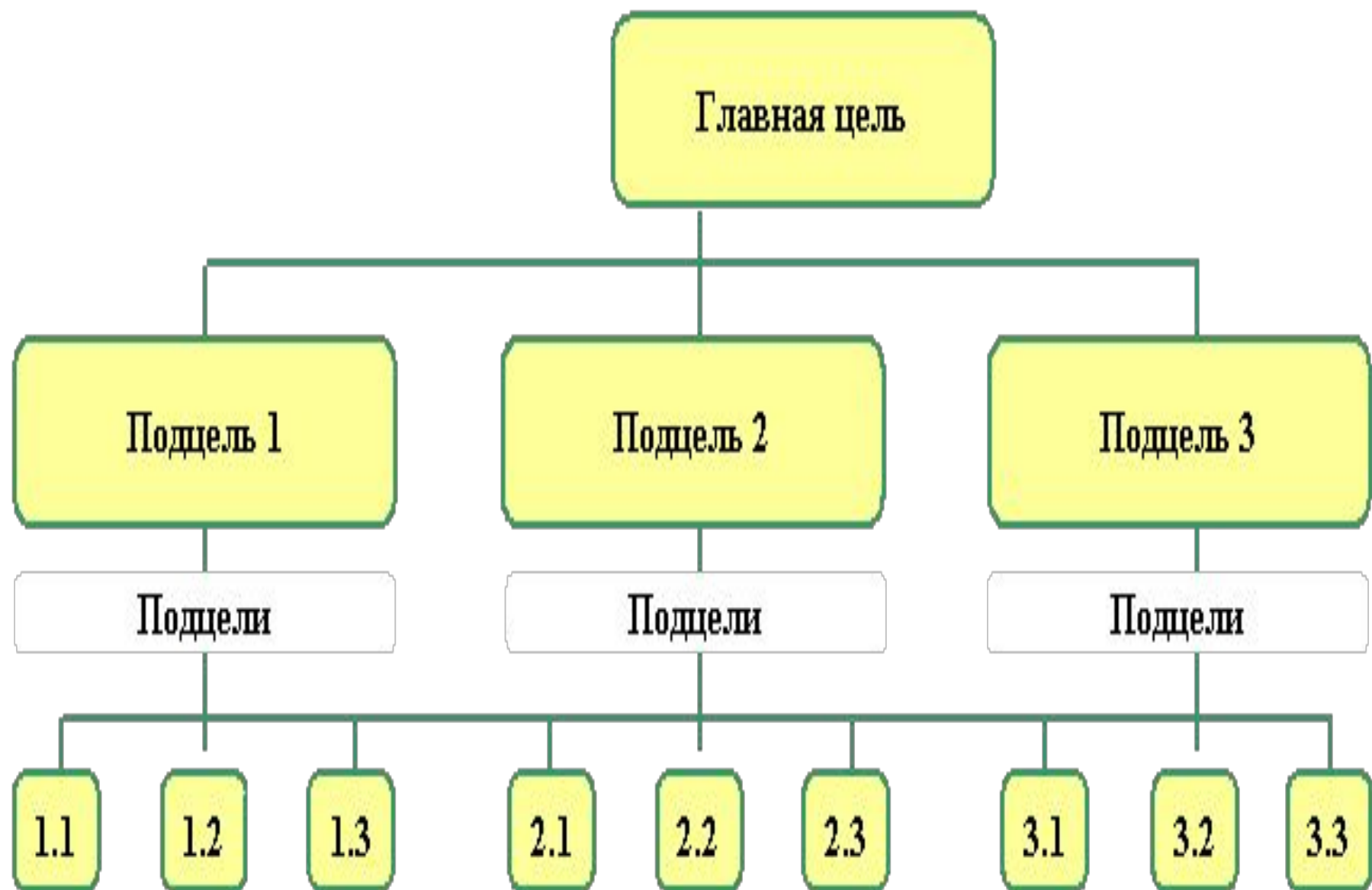
Time Bound - ограничена во времени



ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕЛЯМ



- В любой фирме складывается определенная иерархия целей, которая устанавливает связанность всех компонентов и обеспечивает ориентацию деятельности подразделений фирмы на достижение целей верхнего уровня
- модель в виде дерева целей - удобный и апробированный на практике инструмент, реализующий системный подход к определению состава целей и задач менеджмента. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия



Правила построения дерева целей

- Общая цель должна содержать описание конечного результата
- реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня
- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения

Требования к мотивирующим целям

Конкретность	Ставьте перед подчиненными конкретные, четко сформулированные цели
Измеримость	Обозначьте четкие ориентиры, чтобы работник понимал, в какой степени достигнуто запланированное
Зона ответственности работника	Поставленные цели должны быть в сфере полномочий и ответственности работника
Достаточная напряженность	Ставьте цели, для достижения которых нужно приложить особые усилия
Достижимость	Ставьте перед подчиненными реально достижимые цели
Четкие временные рамки	Указывайте на точные сроки выполнения этапов задания или всего задания
Привлекательность	Вознаграждайте или давайте возможность удовлетворить значимые для работника потребности