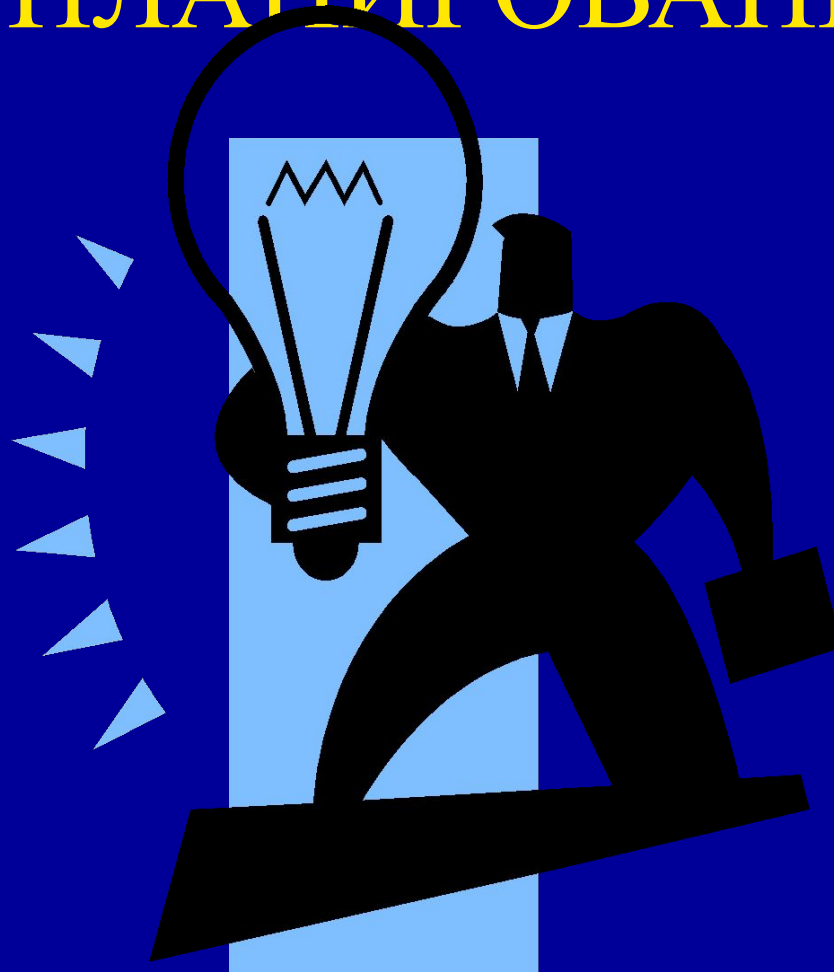


ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ПЛАНИРОВАНИЕ



План лекции

- Сущность и функции планирования
- Миссия, цели и ценности организации
- Диагностика внешней и внутренней среды
- Типы стратегий бизнеса
- Выработка стратегии фирмы
- Реализация стратегии в организации и ее оценка

ПЛАНИРОВАНИЕ — ЭТО
процесс определения целей
организации и средств их
достижения

ЦЕЛИ И ПЛАНЫ

- **Стратегические цели** – общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем.
- **Стратегические планы** определяют действия, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей (до **5** лет).

ЦЕЛИ И ПЛАНЫ (продолжение)

- **Тактические цели** – результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы.
- **Тактические планы** определяют конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей (**1** год).

ЦЕЛИ И ПЛАНЫ

(продолжение)

- Операционные (оперативные) цели – конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и индивидуальные работники.
- Операционные (оперативные) планы разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов.

ОДНОРАЗОВЫЕ ПЛАНЫ

разрабатываются для достижения целей, которые вряд ли возникнут когда-либо еще в будущем.

- Программы
- Проекты

Проекты

- Набор планов, направленных на достижение определенной цели
- В сравнении с программами отличаются меньшими масштабами и сложностью, ограниченным горизонтом планирования
- Часто являются частью крупной программы

Пример: **создание разгонного блока многоразового космического корабля**

Программы

- ❑ Планы достижения определенных целей
- ❑ Крупные проекты, выполнение которых может потребовать нескольких лет
- ❑ Масштабные планы; могут включать в себя несколько проектов

Пример: ***создание орбитальной космической станции***

ПОСТОЯННЫЕ ПЛАНЫ используются
для координации повторяющихся
рабочих заданий.

- Политика фирмы
- Правила
- Процедуры

Политика

- Общее руководство действиями
- Основывается на общих целях / стратегическом плане организации
- Определяет рамки для принятия решений

Примеры: **политика отказа от курения на рабочем месте; политика в отношении сексуальных домогательств**

Правила

- ❑ Относятся к одной области деятельности
- ❑ Описывают надлежащее выполнение тех или иных действий
- ❑ Могут применяться в зависимости от условий

Пример: ***запрет на курение в местах хранения легковозгораемых материалов***

Процедуры

- Иногда называются стандартными операционными процедурами
- Детально описывают последовательность шагов, направленных на достижение определенного результата

Примеры: **процедура возврата денег, процедура рассмотрения жалоб работников**

**СИТУАЦИОННЫЕ ПЛАНЫ, ИЛИ
СЦЕНАРИИ,** определяют порядок
действий сотрудников компании в
случаях чрезвычайных ситуаций
или экономического кризиса

Стратегическое планирование – это набор действий и решений по формулированию и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей

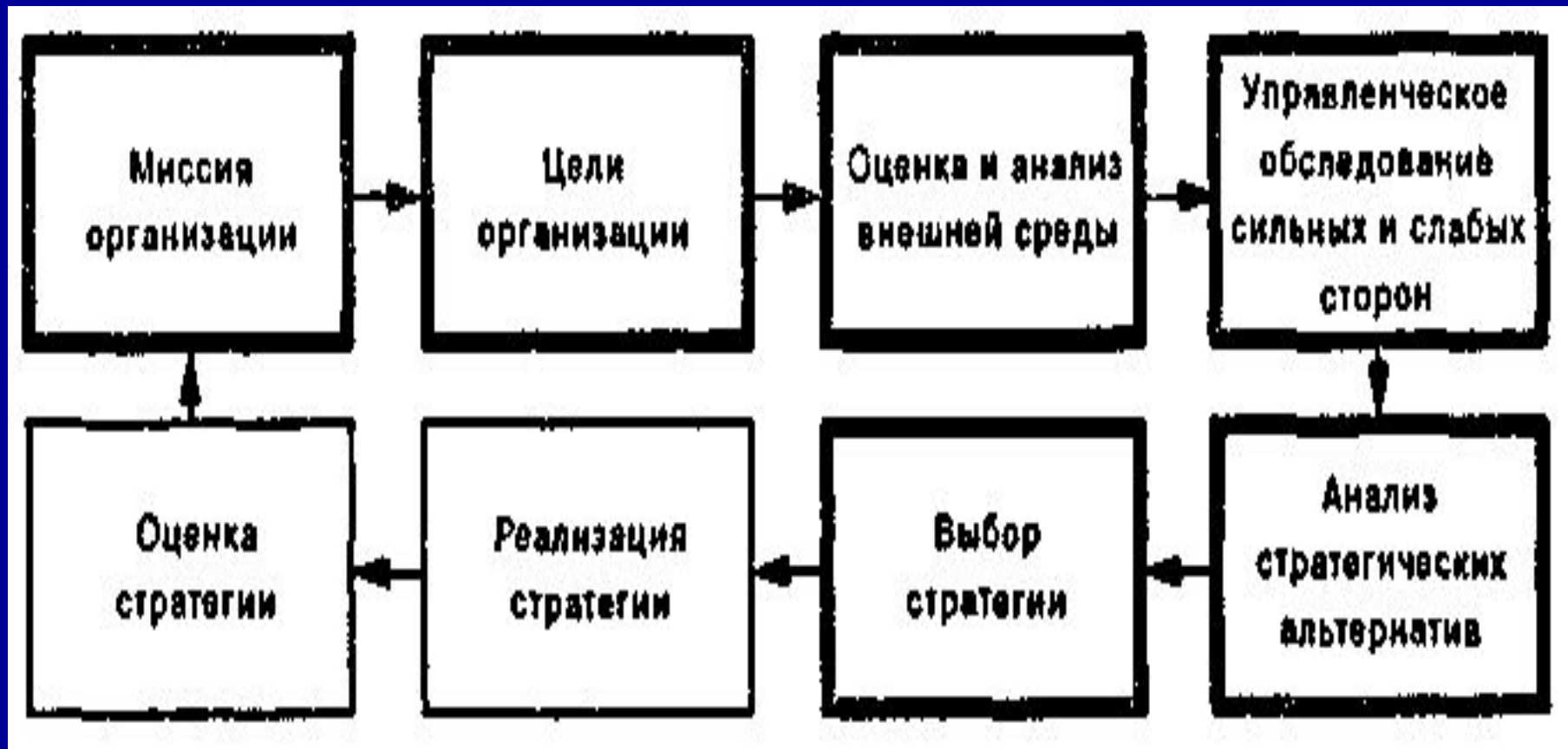
ОСНОВНЫЕ ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- Распределение ресурсов
- Адаптация к внешней среде
- Внутренняя координация
- Организационное стратегическое предвидение

Необходима постановка следующего управленческого цикла:

- мониторинг и анализ факторов внешней и внутренней среды,
- выработка решения и моделирование будущего состояния компании,
- разработка стратегического плана,
- контроль реализации и выработка регулирующих воздействий при отклонении от намеченных показателей.

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



Миссия – это общая цель фирмы ,
объединяющая все аспекты ее
деятельности и декларирующая то,
чему фирма хочет себя посвятить

Заявление о миссии должно:

- отличать организацию от других организаций;
- описывать задачу, которую организация хочет выполнить (не обязательно ту, которую она выполняет сейчас);
- быть простым.

Миссия организации обычно отвечает на следующие вопросы:

- Кто наш клиент?
- Какие товары или услуги мы ему предлагаем?
- Кто такие мы как продавцы товаров или услуг?
- Каковы наши ценности?
- Что делает нас уникальными и отличными от других?

Миссия должна описывать следующие наиболее важные диапазоны:

- **Отраслевой диапазон**
- **Диапазон товаров и сферы их применения**
- **Диапазон компетенции**
- **Рыночный диапазон с указанием его сегментов**
- **Вертикальный диапазон**
- **Географический диапазон**

МИССИЯ BRED LOAF CONSTRUCTION

Мы семья строителей-профессионалов, каждый из нас разделяет общие ценности и не жалеет усилий ради достижения целей компании.

Мы не боимся трудностей, а преодолеваем их. При любой возможности мы стремимся продемонстрировать наше стремление к совершенству.

Мы развиваемся, мы будем способствовать повышению благосостояния каждого сотрудника, мы никогда не забываем об интересах общества, наши усилия направлены на достижение баланса индивидуальных и профессиональных интересов.

Цели в отличие от миссии,
выражают отдельные конкретные
направления деятельности
организации.

Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса менеджмента в целом;
- определяют способы повышения эффективности организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Критерии формулировки цели (**SMART**-анализ)

- **Specific**
 - **Measurable**
 - **Area bounded**
 - **Realistic**
 - **Time bound**
- Конкретность
 - Измеримость
 - Привязанность к территории
 - Достижимость (реалистичность)
 - Срок достижения

ОБЛАСТИ, В КОТОРЫХ РУКОВОДСТВУ СЛЕДУЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬ ЦЕЛИ

- Прибыльность
- Рынки
- Производительность
(эффективность)
- Продукция
- Финансовые ресурсы

ОБЛАСТИ, В КОТОРЫХ РУКОВОДСТВУ СЛЕДУЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬ ЦЕЛИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

- Производственные мощности, здания и сооружения
- Исследования и внедрение новшеств
- Организация (изменения в структуре или деятельности)
- Человеческие ресурсы
- Социальная ответственность

Ценностные ориентации организации

	Категории ценностей	Типы предпочитаемых организациями целей
Теоретические	Истина Знания Рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность Полезность Накопление богатства	Рост Прибыльность Результаты
Политические	Власть Признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников

Ценностные ориентации организации (продолжение)

	Категории ценностей	Типы предпочитаемых организациями целей
Социальные	Хорошие отношения Привязанность Отсутствие конфликтов	Социальная ответственность Косвенная конкуренция Благоприятный моральный климат
Эстетические	Художественная гармония Состав Форма и симметрия	Дизайн изделия Качество Привлекательность
Религиозные	Согласие во вселенной	Этика Моральные проблемы

Источники информации для процесса планирования



изучение внешней среды



АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

- Анализ будущих целей конкурентов
- Оценка текущей стратегии конкурентов
- Обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании
- Углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов

Анализ конкурентов (по Портеру)

- Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
- Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?
- В чем уязвимость конкурента?
- Что может спровоцировать наиболее эффективные ответные меры?

ПЭСТ-анализ – метод исследования
событий, происходящих в макросреде
организации (Политические,
Экономические, Социокультурные,
Технологические факторы)

ВОЗМОЖНОСТИ – это особенности
внешней среды, которые, возможно,
будут способствовать достижению
организацией стратегических целей

Угрозы – это факторы
внешней среды, которые могут
препятствовать достижению
стратегических целей

Анализ внутренней среды организации

- маркетинг
- финансы (бухгалтерский учет)
- операции (производство)
- человеческие ресурсы
- культура и имидж фирмы

Обследование функции маркетинга

- Доля рынка и конкурентоспособность.■
- Разнообразие и качество ассортимента изделий.■
- Рыночная демографическая статистика.■

Обследование функции маркетинга (продолжение)

- Рыночные исследования и разработки.■
- Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.■
- Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.■
- Прибыль

Сильные стороны – это
позитивные внутренние характеристики
организации, которые могут быть
использованы для достижения
стратегических целей
(наличие офиса, оборудования,
источников финансирования и т.д.)

Слабые стороны – это внутренние
характеристики фирмы, негативно
воздействующие или ограничивающие
ее деятельность
(отсутствие ресурсов,
несогласованность действий и т.п.)

SWOT-АНАЛИЗ

– это инструмент диагностики, применяемый для исследования сильных и слабых сторон организации, а также оценки окружения с точки зрения неиспользованных возможностей и потенциальных угроз или опасностей

(Strengths - силы; **Weaknesses** - слабости; **Opportunities** - возможности; **Threats** - угрозы)

Матрица первичного стратегического **SWOT**

– анализа



Матрица корреляционного **SWOT** – анализа



Спасибо за внимание!

