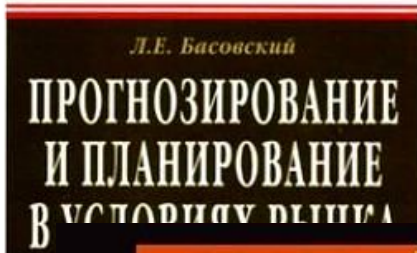


Тема 1. Прогнозирование и планирование как вид деятельности

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ



1. Формы научного предвидения.

2. Понятие планирования и факторы, обуславливающие потребность в планировании.

3. Классификация планов.

4. Понятие стратегии и стратегического планирования и характерные черты его черты.

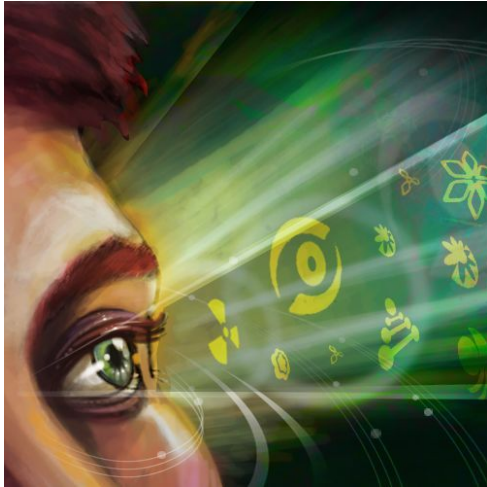
1. Формы научного предвидения

Предвидение – определение и описание на основе научных законов явлений природы и общества, которые не известны в данный момент, но могут возникнуть в будущем.

Научное

Ненаучное

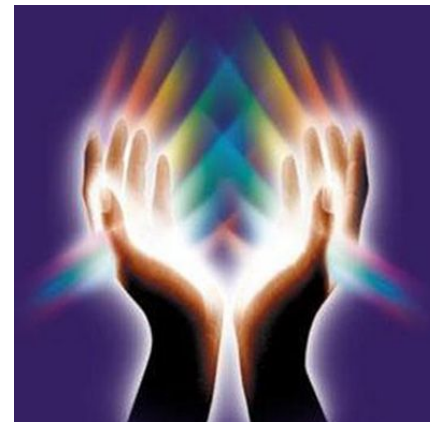
Эмпирическое



Научное предвидение представляет собой опережающее отображение действительности, результат научной теории, полученный на основе выявленных научными методами закономерностей развития природы, общества, мышления.



Ненаучное предвидение основано на интуиции, альтернативных методах предвидения.



Эмпирическое предвидение базируется на повседневном опыте людей.

Формы научного предвидения

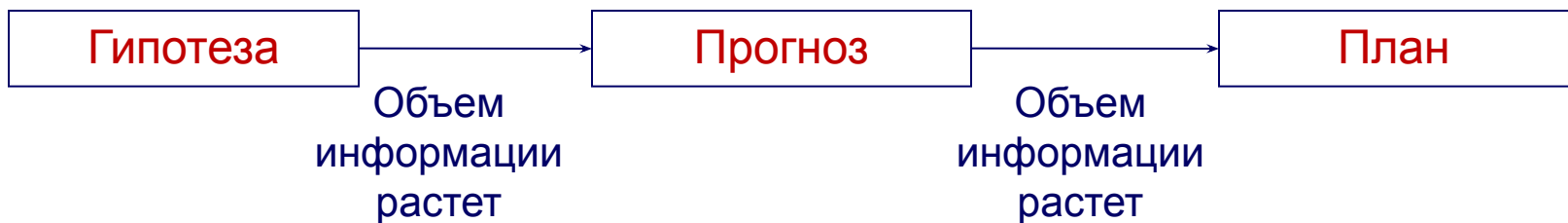
1. Прогнозирование представляет собой форму экономического предвидения, опережающую отображение действительности. Прогнозирование предполагает описание возможных или желательных аспектов, состояний, решений, проблем будущего. Помимо научных методов в прогнозировании могут использоваться предчувствие, основанное на эрудиции, работе подсознания, а также предугадывание, основанное на житейском опыте и знании обстоятельств.

2. Планирование как форма экономического предвидения выражает наиболее оптимальный вариант развития, ориентирует на получение заранее известного результата, оно представляет собой процесс разработки конкретных действий, обязательных к выполнению при наличии необходимых ресурсов.

3. Программирование представляет собой процесс разработки алгоритма действий по достижению плановых показателей.

Формы научного предвидения

предвидение		
Гипотеза	Прогноз	План / Программа
Предположение о развитии явления, которое может произойти или не произойти	Суждение о возможном состоянии объекта в будущем	Постановка конкретных целей, задач, определение средств деятельности
На уровне общей теории с опорой на интуицию.	На уровне конкретно-прикладной теории	На уровне конкретно-прикладной теории
Дается качественная характеристика будущего состояния объекта, выражающая общие закономерности и причинно-следственные связи функционирования и развития	Дается не только качественная, но и количественная характеристика будущего состояния объекта \Rightarrow меньшая степень неопределенности и большая степень достоверности. Однако! Вероятностный характер	Даются определенные задания \Rightarrow наибольшая степень определенности и конкретности



2. Понятие планирования и факторы, обуславливающие потребность в планировании

Планирование

как вид общественной практики людей - это процесс научного или эмпирического обоснования целей и приоритетов социально-экономического развития с определением путей, способов и средств их достижения.

как концепция управления охватывает систему принципов, методов, форм и приемов регулирования рыночного механизма в области использования ограниченных ресурсов с целью повышения конкурентоспособности хозяйственного субъекта.

как функция менеджмента это научное обоснование предстоящих экономических целей развития предприятия и форм хозяйственной деятельности, выбор наилучших способов их осуществления, на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установление таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов.

Объектом планирования как научной дисциплины является внутренняя и внешняя среда предприятия (рынка, города, региона, страны).

Предмет планирования – ресурсы, распределение и эффективное и рациональное использование которых позволит достичь основных целей субъекта планирования.



Ставьте перед собой

большие цели - по ним тяжелее промазать!

Основная цель планирования – осуществление высокоэффективной деятельности при максимальном удовлетворении общественных потребностей.

Отсутствие планирование приводит к следующему:

- организации не понимают поставленных целей и будущих задач;
- бизнес не рассматривается как непрерывный процесс, где текущие действия органически связаны с будущими;
- организация более уязвима по сравнению с конкурентами.



**Применение планирования несет следующие
выгоды:**

- улучшает координацию действий в организации;

- способствует оптимальному распределению ресурсов;

- четко определяет обязанности и ответственность персонала;

- улучшает информационный обмен;

- позволяет организации учитывать быстрые изменения во внешней среде;

- делает возможным реализацию благоприятных возможностей для организации;

- улучшает контроль в организации.

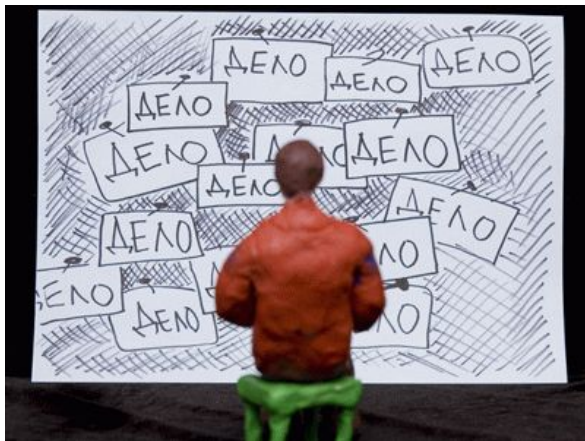


Задачи планирования

1. *Формулирование* состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;
2. *Обоснование* выдвигаемых целей и задач, которые планируется осуществить в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;
3. *Распределение* основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;
4. *Определение* потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;
5. *Проектирование* внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.

Принципы планирования

Научно-методологические	Организационно-прикладные	Социально-ориентированные
Научность	Адаптивность	Социальность
Целенаправленность	Эффективность	Легитимность
Комплексность	Минимизация риска	Демократичность
Системность	Баланс интересов	
Вариантность	Профессионализм	
Инновационность	Принцип «первого руководителя»	



1. По срокам разработки

краткосрочные — до 2-х лет: выполняют посредническую роль между текущим и перспективным регулированием, являются связующим звеном между конъюнктурным и структурным регулированием.

среднесрочные — от 2-х до 5 лет: служат ориентиром для краткосрочных программ, необходимы при осуществлении структурных преобразований в экономике. В ходе реализации программы, как правило, корректируются, а для сохранения 5-летней перспективы используется непрерывное программирование.

долгосрочные — свыше 5 лет: используются для глубоких преобразований производства, социально-экономической сферы, реализации интеграционных процессов и решения различных проблем на всех уровнях управления, вплоть до мирового.

Берем свои цели на 2-3 года

Разбиваем цели на годовые

Разбиваем цели на полугодовые

Разбиваем их на месячные цели

И на ежедневные действия



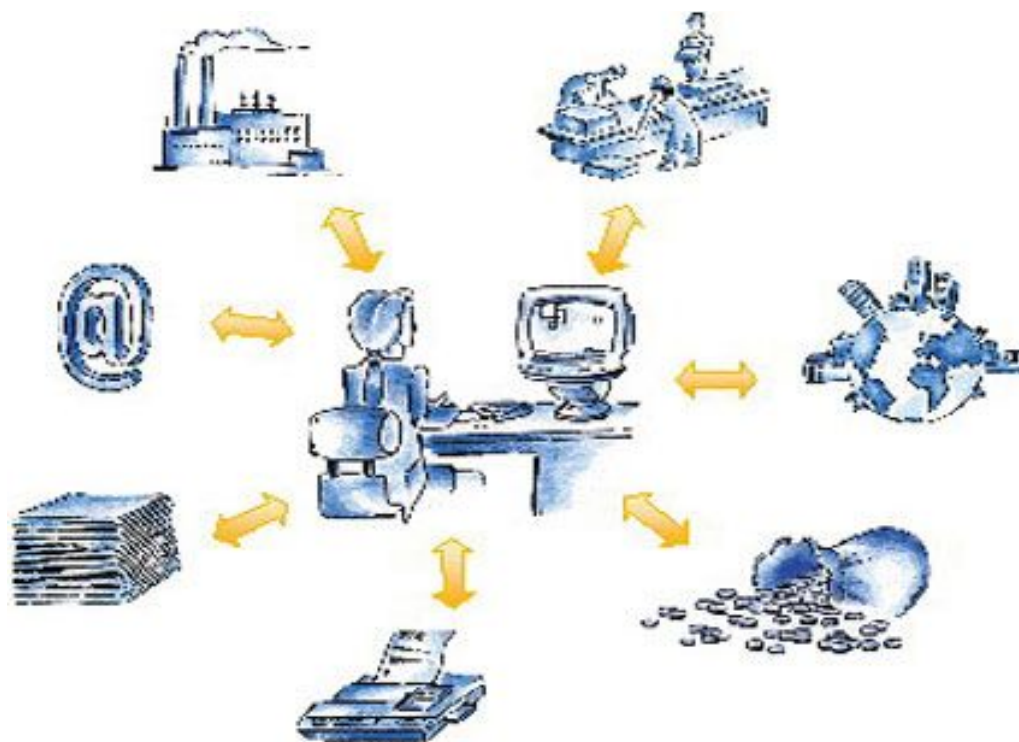
2. По уровням планирования

национальные
(государственные)

региональные

отраслевые

отдельных
предприятий



3. По объекту планирования

- социальные,
- экономические (экономические показатели),
- научно-технические (ввод новой техники, появление новых материалов, научные открытия),
- технико-экономические (технико-экономические показатели производства),
- военно-политические (военные конфликты, военный потенциал страны),
- естественно-природные (землетрясения, штормы, извержение вулкана) и т.д.



4. По методу реализации

директивный



nignews.com.ua→novostey.com

индикативный план



www.shutterstock.com - 3579908

Директивные планы предназначены для безусловного исполнения. Такими являются планы для производственных подразделений предприятий. Методы формирования должны обеспечивать однозначность директивных планов.

Индикативные планы представляют собой ориентиры экономического развития и экономической политики для предприятий, организаций, домохозяйств, государств и регионов. Экономические индикаторы планов могут варьироваться в зависимости от условий. Методы формирования должны обеспечивать определение допустимых пределов случайного изменения экономических индикаторов, а также выявление следствий исполнения или неисполнения отдельных условий плана субъектами.

5. По формам организации планирования

1 - «сверху вниз»: руководство / правительство создает планы, которые надлежит исполнять подчиненным организациям и исполнителям. При данной форме игнорируется творческий потенциал исполнителей и интересы большинства. Необходима жесткая авторитарная система принуждения для обеспечения исполнения планов.

2 - «снизу вверх»: планы формируются исполнителями и утверждаются руководством. При данной форме планы могут представлять неквалифицированное выражение некоторого комплекса эгоистических интересов.

3 - «цели вниз, планы вверх»: высшие органы управления формируют цели и главные задачи, стимулируют выдвижение и разработку предложений, направленных на достижение поставленных целей, привлекают к разработке планов всех основных участников их последующего выполнения. Данная форма позволяет наиболее полно использовать творческий потенциал персонала, а также создает предпосылки для развития самоуправления и успешного выполнения планов.

6. По типу целей

- **стратегическое планирование** – связано с поиском новых возможностей развития организации; ориентировано на длительный период (от пяти и более лет);
- **тактическое планирование** – относится к созданию предпосылок для стратегического планирования, т.е. его реализации;
- **оперативное планирование** – непосредственно процесс реализации намеченных в стратегическом и тактическом планах показателей.

Планирование

Стратегическое



Тактическое

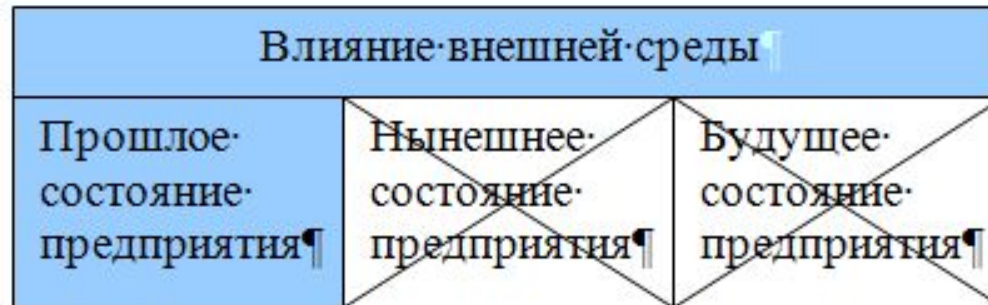


Оперативное

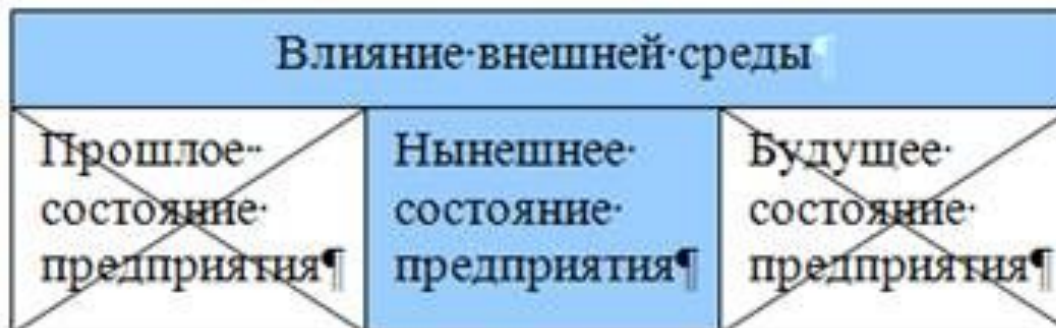


7. По базе анализа

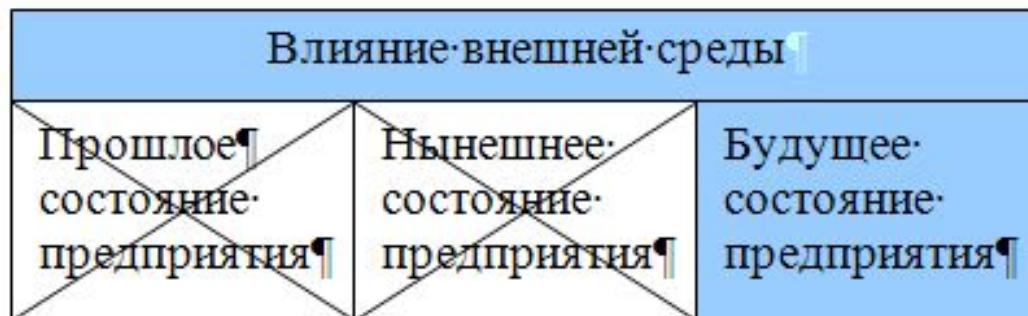
Реактивное планирование базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции.



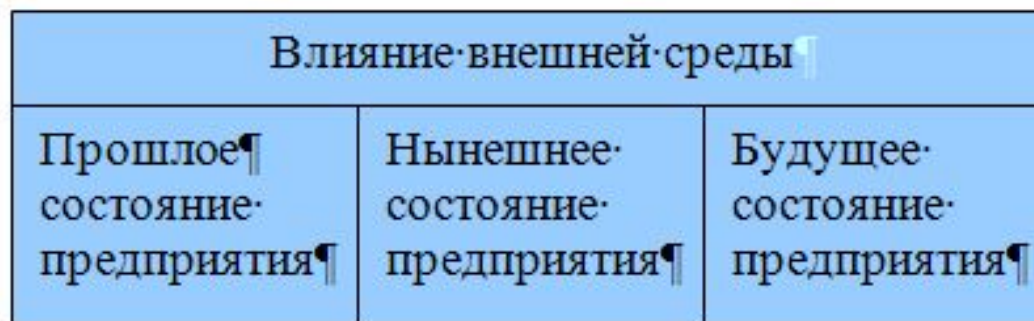
Инактивное планирование ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед.



Преактивное планирование направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий (фирм).



Интерактивное планирование заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения. Такое планирование поэтому скорее сосредотачивается на повышении результативности со временем, его цель максимизировать свою способность обучаться и адаптироваться или развиваться.



1.4. Понятие стратегии и стратегического планирования и характерные черты его черты

Стратегическое планирование – это процесс выбора целей организации и решения о том, что следует делать для их достижения. Оно обеспечивает основу для всех управленческих решений.

Тактика – это пути и этапы движения в рамках выбранного стратегического направления. **Тактическое планирование** – это реализация стратегического плана.

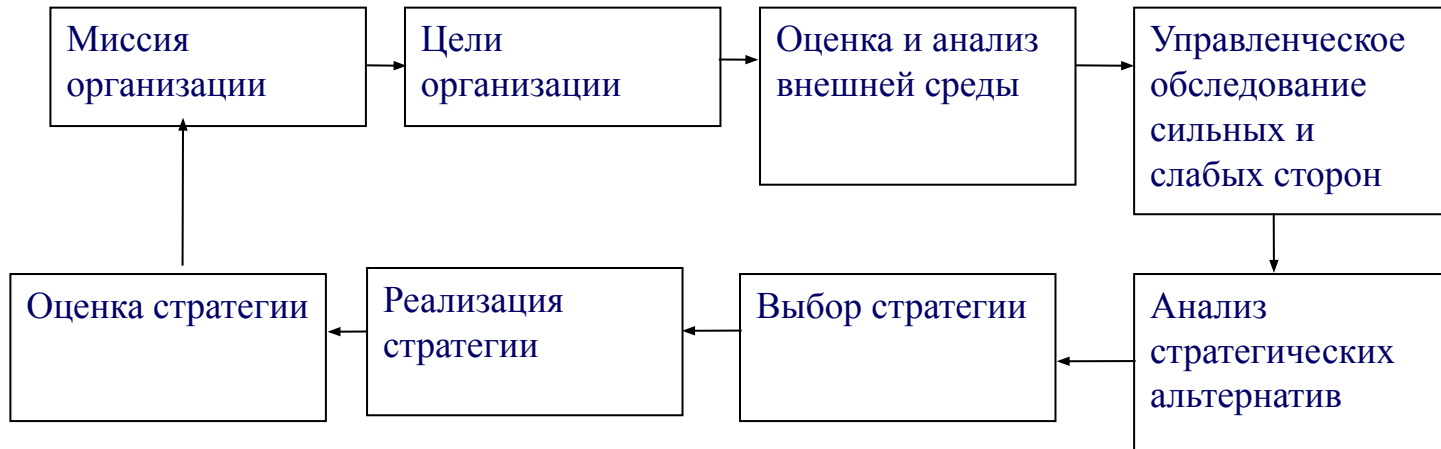
Оперативное планирование означает практически то же самое, что и тактическое планирование. Термин «оперативное» более ярко, чем термин «тактическое», подчеркивает, что это планирование отдельных операций в общем хозяйственном потоке в коротком и среднем периодах, например, планирование производства, планирование маркетинга и т.д.

Основные особенности тактического планирования

- Тактика разрабатывается, исходя из стратегии.
- Тактические планы обычно разрабатываются на среднем уровне управления.
- Тактический план рассчитан на более короткий срок, чем стратегический.
- Результаты от реализации тактического плана легче проследить и соотнести с действиями, чем результаты стратегического плана.



Модель процесса стратегического планирования





На первом этапе организация должна сформулировать свою миссию, в зависимости от которой определяется статус организации, декларируются принципы ее функционирования, заявления, действительные намерения ее руководителей.

Миссия организации – это наиболее общая цель, для которой организация существует. Миссия является комплексной целью, включает как внутренние (например, повышение производительности), так и внешние (например, связанные с конкуренцией) ориентиры деятельности компании, дает общее направление деятельности организации.

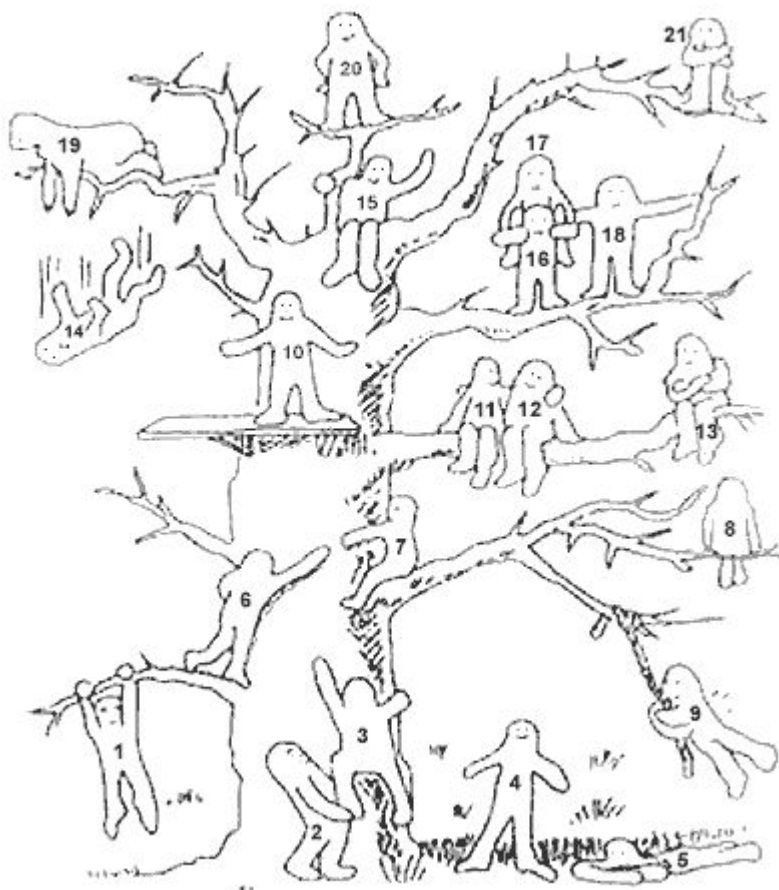
Пример

"Миссия компании Sunbanks заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию общества и организаций, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг, таким образом, и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечению справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливому отношению к сотрудникам компании".

Как Вы оцениваете эффективность такой формулировки?

На втором этапе стратегического планирования необходимо установить в рамках миссии **цели организации**, которые выражают отдельные конкретные направления деятельности организации. Без целей организация не может существовать, они лежат в основе принятия любого делового решения, служат руководством для формирования конкретных

плановых показателей



Дерево целей – это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево.

Различают три типа организационных целей:

1. *Официальные цели.* Определяют общее назначение организации, абстрактны, идеалистичны, описываются в качественных терминах. По ним трудно определить, чем на самом деле занимается организация.
2. *Тактические цели.* Исходят из действительной политики, указывают, что организация делает на самом деле, имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации.
3. *Оперативные цели.* Еще более специфичны и более измеряемы, чем тактические. Направляют поведение отдельных элементов организации, по ним дают оценку работе, они разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах.

Требования к формулировке целей

- *максимально возможная конкретность*. Чем более конкретно сформулирована цель, тем легче ее достичь;
- *цели должны быть рассчитаны на приемлемый уровень усилий работников*. Достижение целей не должно быть слишком легким процессом, это означало бы, что организация недоиспользует свой потенциал. Однако усилия не должны быть и чрезмерными, иначе будет утрачен интерес к работе и ослаблена мотивация;
- *гибкость целей* и наличие пространства для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями;
- *сопоставимость целей*. Сопоставимыми должны быть: а) цели из различных ключевых пространств (показатели прибыли должны соответствовать показателям рыночной позиции компании, которые должны быть увязаны с ресурсными целями и т.д.); б) цели внутрифирменной иерархии целей, каждая из которых должна соответствовать цели более высокого уровня.

Задание

Постройте дерево своих целей на ближайший год.

На третьем этапе при анализе внешней среды прежде всего обращают внимание на изменения, которые могут повлиять на стратегию деятельности организации, а также факторы, которые, с одной стороны, могут породить серьезную опасность для деятельности организации; с другой – открывать дополнительные возможности для нее.

Факторы внешней среды

- экономические,
- технологические,
 - конкурентные,
 - рыночные,
 - социальные,
 - политические,
- международные факторы.

Четвертый этап – оценка сильных и слабых сторон организации – анализ внутренней среды – позволяет оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться своими возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Анализ основан на управленческом обследовании следующих функциональных зон: маркетинга, финансов, производства, персонала, организационной культуры и имиджа организации.

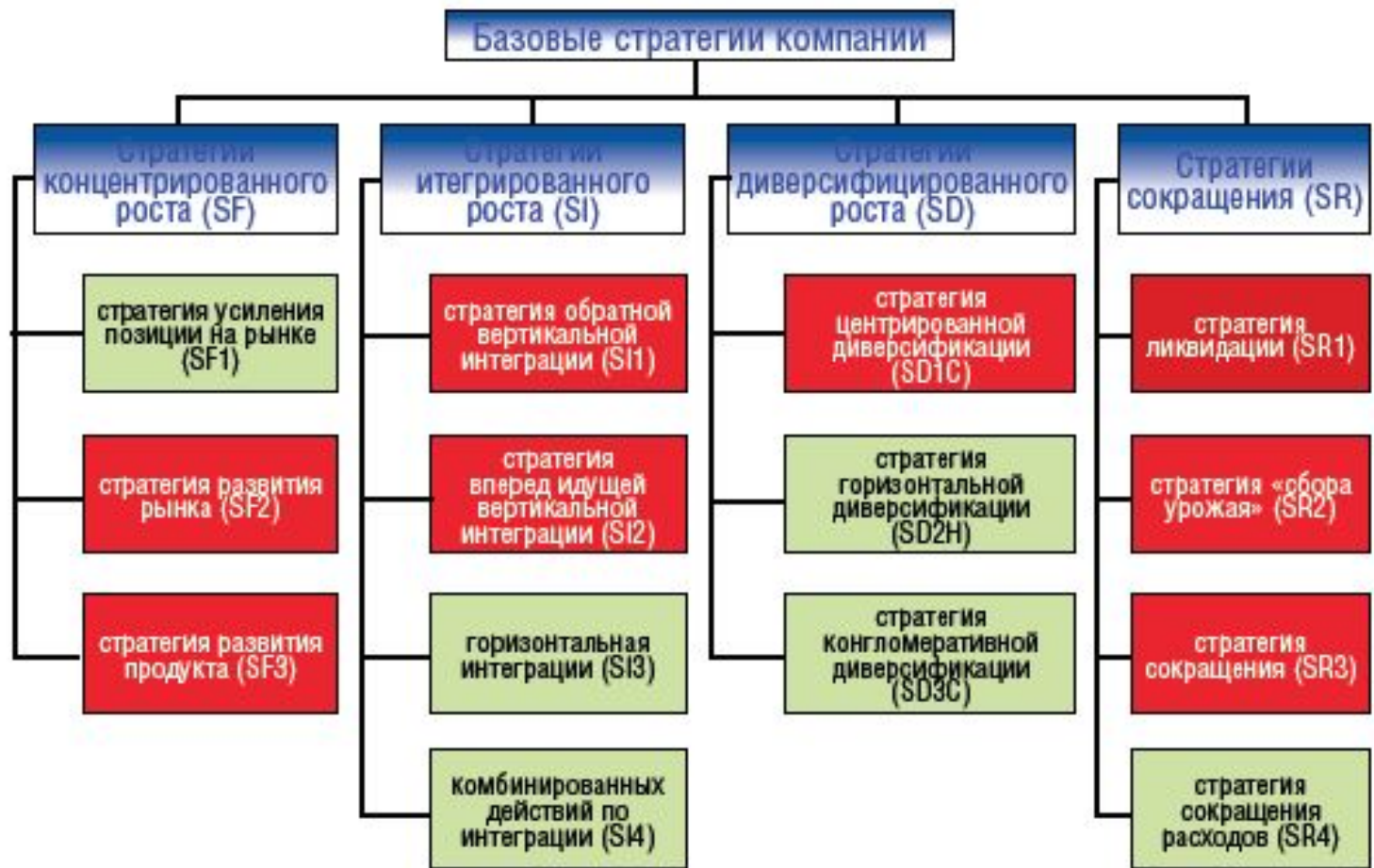


На пятом этапе фирма с помощью методов стратегического анализа формулирует различные варианты стратегии, выявляет относительное положение каждого направления деятельности.

Стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

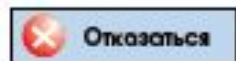


Группы эталонных стратегий бизнеса (по М.)



Предпочтительность стратегий с учетом целевых установок

высокая
 выше средней
 ниже средней
 низкая



1. Стратегии концентрированного роста. Связаны с изменением продукта или рынка. Выделяют три типа таких стратегий:

- *стратегия усиления позиции на рынке.* Организация стремится завоевать лучшие позиции на данном рынке с данным продуктом;
- *стратегия развития рынка.* Поиск новых рынков для уже производимого продукта;
- *стратегия развития продукта.* Производство нового продукта и его реализация на уже освоенном рынке.

2. Стратегии интегрированного роста. Предполагают расширение организации путем добавления новых структур. Типы:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции.* Рост происходит за счет приобретения поставщиков и создания структур, осуществляющих снабжение;

- *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.* Рост происходит за счет приобретения систем распределения и продажи, т. е. за счет устранения посредников;

- *стратегия горизонтальной интеграции.* Рост происходит за счет приобретения конкурентов, работающих на том же рынке, что и организация.

3. Стратегии диверсифицированного роста. Реализуются, когда организация не может развиваться дальше на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Типы:

- *стратегия централизованной диверсификации.* Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из возможностей и сильных сторон организации;

- *стратегия горизонтальной диверсификации.* Рост на существующем рынке за счет технологически не связанных новых продуктов, которые используют уже имеющиеся возможности и сильные стороны организации;

- *стратегия конгломеративной диверсификации.* Рост за счет производства технологически не связанных новых продуктов на новых рынках.

4. Стратегии сокращения. Используются, когда организация претерпевает спад или наблюдаются кардинальные изменения в экономике страны. Типы:

- *стратегия ликвидации.* Организация не может вести дальнейший бизнес и полностью распродает материальные запасы и активы;

- *стратегия «сбора урожая».* Бесперспективный бизнес, отказ от долгосрочных целей и максимальное получение доходов в краткосрочной перспективе; происходит постепенное сокращение данного бизнеса до нуля, во время которого получают максимальный совокупный доход;

- *стратегия сокращения.* Организация закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов;

- *стратегия сокращения расходов.* Проведение различных мероприятий по уменьшению затрат, вплоть до увольнения персонала и сокращения производства прибыльных товаров.

Задание: Определите, какой тип стратегии реализует фирма, описанная в каждом из предложенных примеров.

Пример 1: Вторая по величине среди корейских компаний автомобильная фирма «Хендай», используя агрессивную стратегию, стремится устойчиво закрепиться на американском рынке, сделав марку «Хендай» своей на этом рынке. По мнению председателя компании, создавшего ее после корейской войны, следует как можно меньше полагаться на иностранцев и пытаться все делать своими силами. Во второй половине 80-х годов продажа автомобилей фирмы «Хендай» марки Эксел в США была образцом самого успешного проникновения на американский рынок. «Хендай» также продает на американском рынке персональные компьютеры через американскую компанию, тем не менее, на них стоит клеймо «изготовлено фирмой Хнйдай». С позиции стратегического управления объясните поведение фирмы «Хендай» и определите ее тип стратегии развития.

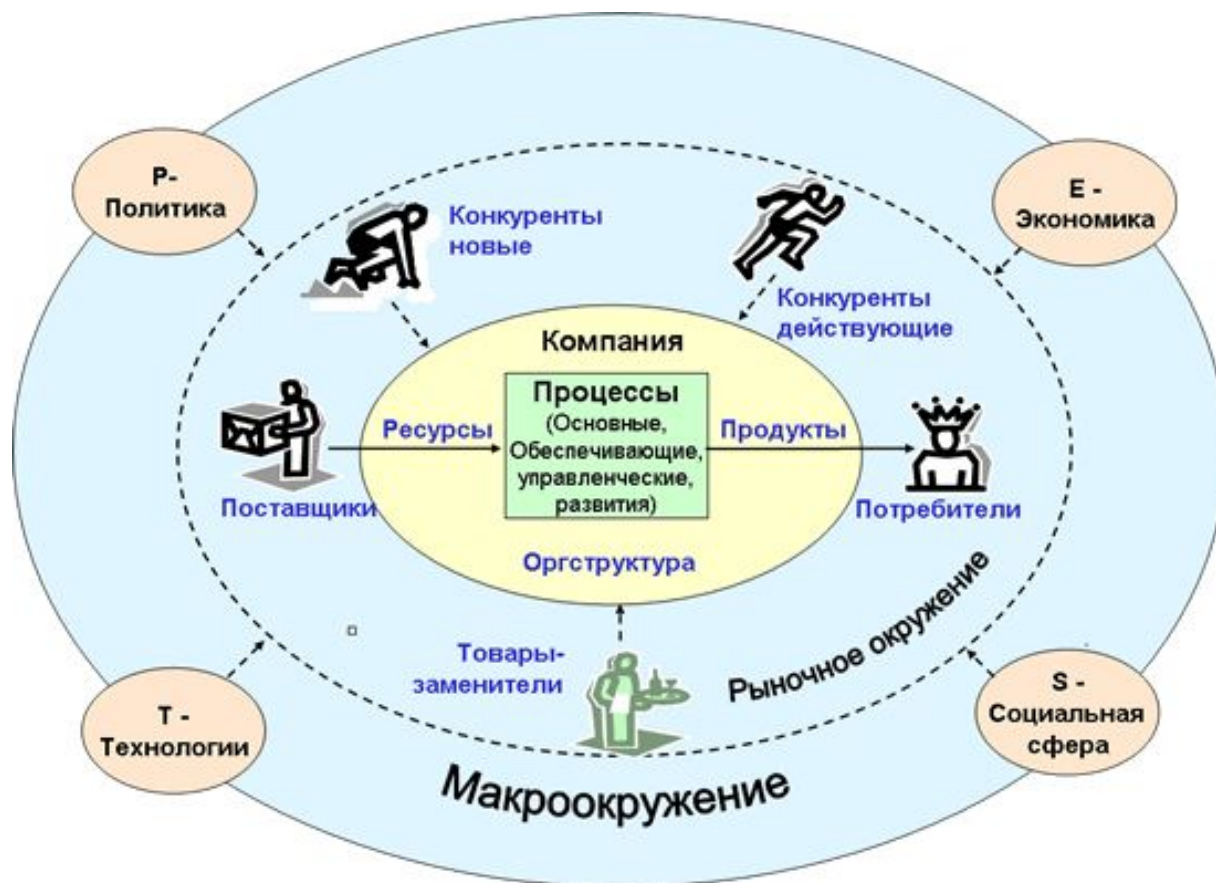
Пример 2: Один из мировых лидеров в области изготовления электронного оборудования записи и воспроизведения звука и изображения японская фирма «Сони» приобрела известную американскую кинокомпанию «Коламбия Пикчерз», заплатив за нее несколько миллионов долларов. Вслед за ней такое же приобретение сделала фирма «Мицусита», выпускающая аналогичную с фирмой «Сони» продукцию под названием «Националь Панасоник». Объясните с позиции стратегического управления такое поведение японских фирм и определите тип их стратегии развития.

Пример 3: Международная сеть ресторанов быстрого обслуживания «Макдональдс» одной из устойчивых черт развития имеет жесткую специализацию. В состав сети «Макдональдс» входят только рестораны. Намереваясь прийти в Россию, «Макдональдс» также рассчитывала открыть только сеть ресторанов. Однако она изменила традиции и провела диверсификацию своей деятельности. Сначала был построен завод по производству сыра, гамбургеров, булочек и других традиционных компонентов меню ресторанов «Макдональдс». Позже фирма начала строительство офисного здания, эксплуатация которого станет одним из ее бизнесов. С позиции стратегического управления объясните такое поведение фирмы «Макдональдс» в России и определите тип ее стратегии развития.

На шестом этапе осуществляется выбор стратегии, в зависимости от миссии и целей фирмы, перспектив развития, внутренней культуры, факторов среды, приемлемого уровня риска, а также с учетом результатов анализа портфеля продукции.



При реализации стратегии – седьмой этап – необходимо определить, какие конкретные мероприятия потребуются, какие средства для этого нужны, а также оценить возможность и целесообразность практического применения данной стратегии.



На восьмом этапе при оценке стратегического плана определяется:

- совместима ли стратегия с возможностями организации;
- допустима ли предполагаемая степень риска;
- обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии;
- учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности;
- лучший ли это способ применения ресурсов фирмы.



Задание

Затраты на разработку стратегического плана предприятия составили 200 тыс. руб. При этом в результате реализации плана предполагается получение чистой прибыли в размере 150 тыс. руб. Целесообразно ли реализовывать план с такими параметрами? Какой из принципов стратегического планирования нарушен?

Задание

Напишите эссе на тему «Может ли предприятие работать эффективно, не используя механизмы стратегического планирования?»»