

Лекционное занятие 5.3.

Стадии процесса планирования
Планы осуществления рутинных действий
Планы действий в определенных ситуациях
Новая парадигма планирования
Оценка и анализ внешней среды организации
Обследование сильных и слабых сторон организации
Обоснование стратегического выбора организации

Планирование в организациях

Планирование - процесс определения целей организации, мер по их достижению на основе оценки потребностей в ресурсах и ожидаемых результатов, выбора альтернативных вариантов управленческих решений, разделения управленческих действий на текущие и перспективные.

Стадии процесса планирования

1. Постановка целей. В постановке целей участвуют работники всех уровней. Цели должны быть конкретны и реалистичны, их достижение ограничено во времени. За решение поставленных задач должны нести ответственность конкретные сотрудники. Цели могут быть количественными или качественными. Количественные цели выражаются в цифрах, качественные таковых не имеют.

2. Контроль движения организации к целям. Периодически менеджеры должны контролировать график движения к целям, чтобы убедиться в том, что планы действий осуществляются. Контроль обычно проводится через три, шесть и девять месяцев после начала планового периода. Однако разработанная «маршрутная карта» не является самоцелью, возможно, ситуация потребует изменения намеченного курса. Главное – достижение конечных целей.

3. Оценка результатов деятельности организации. Последняя стадия процесса заключается в оценке достигнутых результатов целей подразделений и сотрудников. Оценки могут быть положены в основу системы вознаграждения (к примеру, уровень результатов определяет и уровень заработной платы). Оценка деятельности подразделения или организации служит основанием для постановки цели на следующий год, и цикл планирования возобновляется.

Планирование по предложенным стадиям находит отражение во всех функциях менеджмента, но его особенность в том, что менеджер руководит (выполняя функции) в соответствии с планами. Поэтому именно с составления планов начинается деятельность любой организации. Реализуя функцию планирования, предприниматель или менеджер на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится

организация, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы, используя систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает координацию усилий структурных подразделений и укрепляет взаимодействие руководителей разных служб в процессе изучения путей и методов совершенствования деятельности организации.

Планирование - одно из средств, с помощью которого руководство оптимизирует усилия всех членов организации для достижения цели на основе плана.

План — это документ, фиксирующий решения относительно целей, стратегий, программ и распределения ресурсов. В практике планирования разрабатываются: планы реализации идей и замыслов; планы осуществления рутинных действий; планы действий в определенных ситуациях или сценарные планы.

Планы реализации отдельных замыслов предназначены для достижения целей, которые вряд ли возникнут когда-либо еще в будущем. Прежде всего, это различные программы и проекты.

Планы осуществления рутинных действий

Планы осуществления рутинных действий используются для координации рутинно повторяющихся рабочих заданий: планы производства и реализации продукции, планы повышения качества продукции и т.п. Посредством таких планов проводится политика организации, принятые в ней правила и процедуры относительно таких аспектов ее деятельности, как производство, реализация, качество продукции и т.п. Несмотря на то, что такие планы предполагают осуществление рутинных действий, они не исключают изменений в поиске совершенства повторяющихся рутинных процессов.

Процессы постоянных усовершенствований базируются на цикле: план – дело – проверка - результат. Первый шаг предполагает планирование менеджментом изменений в каком-либо процессе, второй – осуществление необходимых изменений, третий – проверка результатов, четвертый – их анализ и принятие окончательных решений. Достижение удовлетворительных результатов может потребовать нескольких повторений цикла. Цикл не останавливается, поскольку планирование является текущим процессом и каждый член организации имеет возможность на основании анализа предыдущей опыта увеличить свой вклад в усовершенствование деятельности компании.

Планы действий в определенных ситуациях

Планы действий в определенных ситуациях или сценарные планы определяют порядок действий сотрудников компании в случаях чрезвычайных ситуаций, например, экономического кризиса. Разработка таких планов предусматривает идентификацию факторов, находящихся вне сферы контроля менеджмента: экономический спад, инфляция, технологические открытия, иные случаи. Для того чтобы минимизировать их возможное негативное влияние на организацию, в процессе планирования составляются сценарии различных вариантов событий. Например, какие решения будет принимать менеджмент организации в том случае, когда объем продаж падает, а рабочие требуют повышения оплаты труда? Для решения этой проблемы создается план действий по изысканию и реализации резервов роста производства.

Горизонты планирования. Все цели и планы компании имеют определенный временной горизонт. Горизонты планирования могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными. Долгосрочное планирование включает в себя стратегические цели и планы, которые охватывают период до 5 лет. Среднесрочное планирование заключается в определении тактических целей с временным горизонтом 1-2 года. Краткосрочное планирование включает оперативные цели подразделений на период до 1 года.

Сегодня менеджмент большей части организаций уделяет больше внимания краткосрочным результатам, так как высокая степень изменений во внешней среде отнюдь не благоприятствует долгосрочному планированию. К приоритетности достижения краткосрочных результатов подводит особенность современного состояния экономики. Руководители, ориентированные на получение быстрой отдачи, концентрируют ресурсы на направлениях, где быстрее можно получить отдачу. Это виды деятельности, не требующие производств высокой капитал- и наукоемкости.

Планирование и организационная ответственность. Традиционно ответственность за планирование несут менеджеры, однако современная идеология планирования основывается на требовании участия в этом процессе всех членов организации. В некоторых компаниях планирование является частью повседневной деятельности каждого сотрудника. Мы рассмотрим традиционные подходы к планированию, а затем обсудим некоторые новые тенденции.

Новая парадигма планирования

Традиционный подход к планированию в организациях рассматривается как прерогатива руководства и подразделений планирования (группы специалистов по планированию, подчиненных непосредственно руководству). Плановые подразделения осуществляют сбор информации для стратегических и тактических планов организации, а процесс планирования осуществляется

«сверху вниз». После одобрения руководителями, планы в виде контрольных цифр доводятся до подразделений. Подразделения отчитываются периодически о выполнении планов. Подразделения, планирующие деятельность организации, не получают достаточной информации о постоянно изменяющихся рыночных реалиях. В этих условиях, менеджмент, как правило, принимает решение о децентрализации функций планирования, передавая их менеджерам линейных подразделений.

Современным подходом к планированию является децентрализация планирования, или распределение специалистов-плановиков по основным подразделениям организации с целью оказания менеджерам помощи в разработке стратегических планов. Данная практика позволяет разрешать некоторые возникающие между плановиками и остальными работниками конфликты, ибо планы разрабатываются с участием тех, кто будет непосредственно их выполнять. С этой целью проводятся совещания с участием менеджеров подразделений для обсуждения вопросов, связанных с разработкой стратегических планов. Специальные группы планирования – временная группа линейных менеджеров, ответственных за разработку стратегического плана, несущая полную ответственность за процесс планирования в организации. Такие группы включают представителей разных подразделений. Каждая группа разрабатывает варианты достижения целей и предлагает свои практические рекомендации.

Новая парадигма планирования предполагает, что менеджеры среднего звена и специалисты подразделений, осуществляющих планирование, выполняют вспомогательные функции, оказывая профессиональную помощь линейным менеджерам и сотрудникам низших уровней в составлении планов.

Планирование и успех организации

Планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации:

- представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок;
- дает основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий;
- способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

Ключевые компоненты организационного планирования

1. *Оценка и анализ внешней среды организации.* Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

- изменения, воздействующие на разные аспекты текущей стратегии. Например, повышение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования;

- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам;

- определение факторов, представляющих больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Процедура оценки и анализа внешней среды включает:

а) *Анализ внешней среды* представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализируя внешнюю среду в процессе формирования стратегических планов, руководители организации должны акцентировать внимание аналитиков на решении проблем:

- определение места организации в структуре отрасли и рынков сбыта продукции;

- какое место, по мнению руководителей, должна занимать организация в структуре отрасли и рынков сбыта готовой продукции;

- какие меры должны быть приняты руководством, чтобы организация заняла в отраслевой структуре и рынках то место, которое видят руководители.

б) *Анализ угроз и возможностей*, которые видит менеджмент, можно свести в группы: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она встречается в этой среде. Перечень включает как взвешивание факторов (для измерения значимости каждого фактора для данной организации), так и оценку воздействия фактора на организацию.

2. *Обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.*

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. Для упрощения в обследование рекомендуется включить: маркетинг, финансы, операционную деятельность, персонал, культуру и образ организации.

При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания семь общих областей для анализа и исследования:

- доля рынка и конкурентоспособность;
- разнообразие и качество ассортимента изделий;
- рыночная демографическая статистика;
- рыночные исследования и разработки;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;

- сбыт, реклама и продвижение товара.

Финансы. Анализ финансовой деятельности выявляет симптомы проблем. Количественная оценка сильных и слабых сторон фирмы имеет существенное значение. Многие тенденции финансовой деятельности действительно являются устойчивыми. Цифры часто оказываются более определенными, чем слова. Но, из прошлого опыта часто оказывается невозможным составить проекцию на будущее. Финансовые данные подвержены субъективной интерпретацией. Быстрые изменения в технологии, рынках и экономике часто делают текущую финансовую информацию бесполезной. Анализ финансовой деятельности никогда не проводится на данный момент. Он всегда отражает прошлое.

Операционная деятельность. Ключевые проблемы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операционной деятельностью:

- цены на товары и/или услуги в сравнении с конкурентами;
- отношение к новым технологиям, материалам и т.д.;
- зависимость от поставщиков и потребителей;
- прогрессивность оборудования;
- резервы снижения величины материальных запасов;
- контроль над сырьем, материалами, готовой продукцией.
- входящими материалами и выходящими изделиями?

Культура и образ организации. Атмосфера или климат в организации называются культурой организации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Руководство использует культуру для привлечения работников и стимулирования определенных типов поведения. Имидж организации относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует клиентов к покупке товаров у определенных организаций, а не у других.

Изучение стратегических альтернатив. К основным альтернативам организации относятся: ограниченный рост, рост, сокращение.

Для стратегии *ограниченного роста* характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации организаций,

чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство.

Рост может быть внутренним или внешним:

- внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента;
- внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста.

Рост может приводить к конгломератам (объединению организаций не связанных отраслевой принадлежностью). Сегодня наиболее очевидной и признанной формой роста является вхождение в состав корпорации.

Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является *стратегия сокращения*. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих организаций сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций.

В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов стратегии: ликвидация, отсечение, сокращение.

Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.

Отсечение лишнего. Часто организации считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.

Сокращение и переориентация. При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли. К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

3/ Обоснование стратегического выбора организации.

Упрощенная методика определения положения организации и ее изделий по отношению к возможностям отрасли была разработана Бостонской консультативной группой. При анализе портфеля инвестиций проводится сравнение доли организации или ее изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

Риск. Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить организацию.

Знание прошлых стратегий и планов. Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных организацией.

Реакция на владельцев. Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

Фактор времени. Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.