

Тема: Планування як функція менеджменту

«Когда мы тратим время на планирование, времени становится больше»

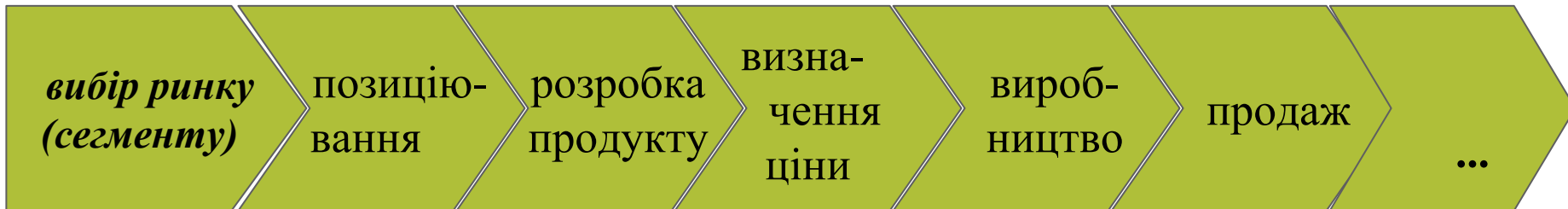
Парадокс менеджмента

Метою здійснення процесу планування є відповіді на три запитання:

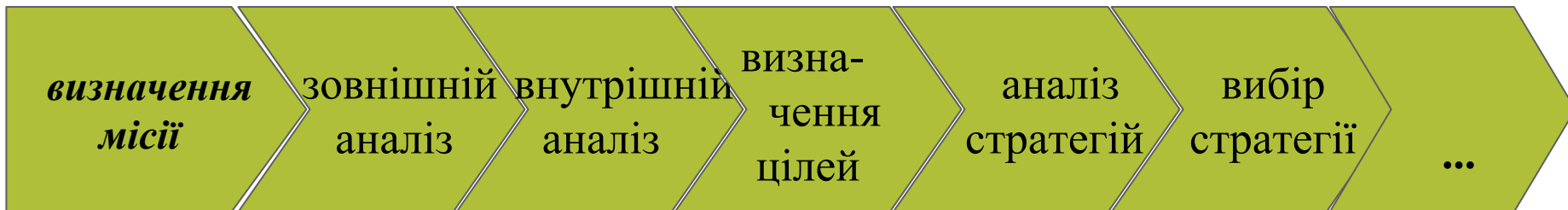
- Де ми хочемо опинитися в майбутньому?
- Де ми знаходимося зараз?
- Як саме подолати шлях від сьогодення до майбутнього?



Традиційний підхід до управління



Маркетинговий підхід до управління



Стратегічний підхід до управління

**Планування – це процес
визначення цілей та
прийняття рішень щодо
шляхів їх досягнення**

Етапи процесу планування:

1. Визначення **цілей** діяльності організації
2. Вибір **стратегій** досягнення цілей
3. Розробка **планів** реалізації стратегій

ПЛАН

1. Цілі
2. Стратегії
3. Плани

1-ий етап процесу планування: Визначення цілей

Ціль -

- це ідеальне уявлення майбутнього
- це кінцевий бажаний результат, якого організація прагне досягти в певний момент в майбутньому

Класифікація цілей 1:

за рівнем абстракції

- **Візія (“vision”, бачення)** - Куди бізнес прямує, як він буде виглядати в майбутньому? - Мрія.
- **Місія (“mission”)** - Як бізнес ведеться? Що робимо, для кого робимо, де робимо, чим відрізняємось, яких **цінностей** притримуємося?
- **SMART-Цілі** - Чого і коли хочемо досягти? Яких рівнів, яких висот і в які строки?

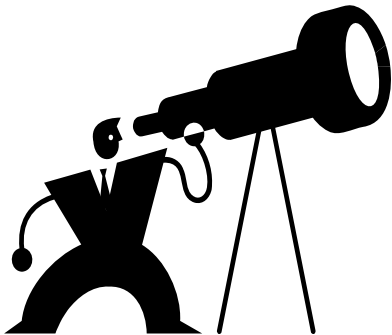
Визия

- Это КАКОЙ организация видится в будущем ее собственником и топ-менеджментом



- «Видение – это выражение желаемого с учетом действительного : куда мы будем двигаться, понимая, где мы находимся сейчас.
- Ценности – это то, во что мы верим.
- У команды (компании) должны быть общие (разделяемые) ценности и видение.»

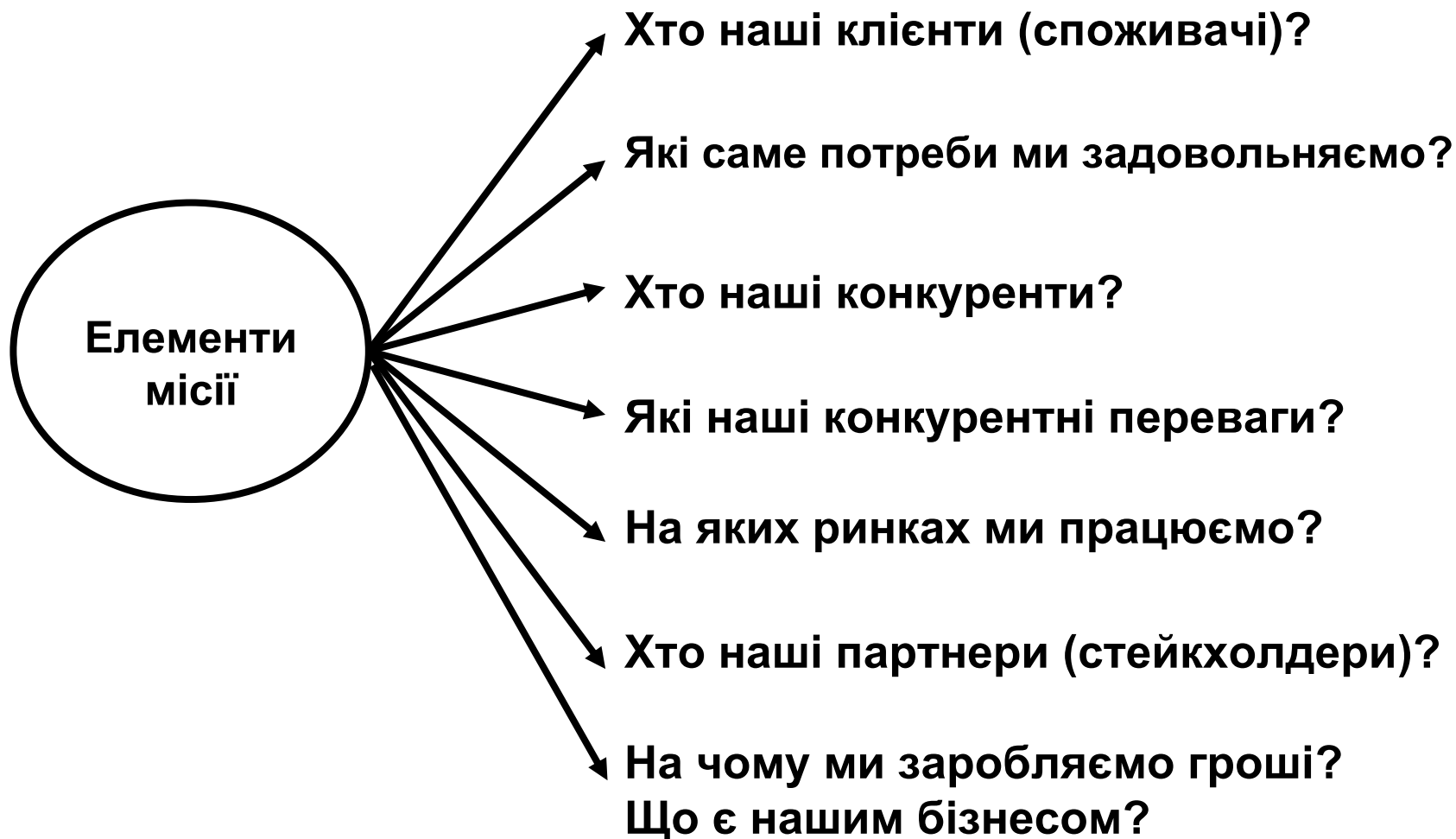
И. Адизес



ВІЗІЯ – приклади:

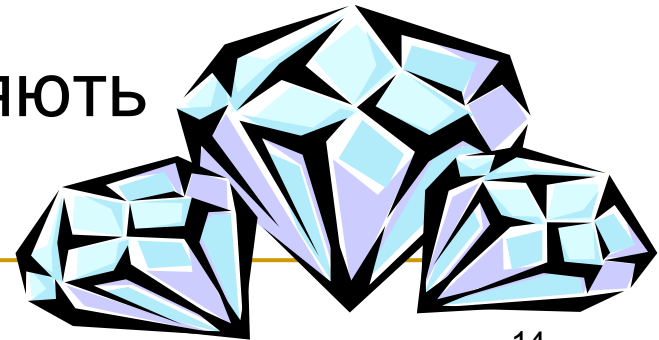
- “Зробити людей щасливими”. Walt Disney
- “Нехай буде газ по всій Україні”. Нафтогаз України
- “Стати головним транзитним аеропортом Східної Європи, який забезпечив би якісне обслуговування зростаючого потоку літаків і пасажирів між Західною і Східною Європою, Азією, Японією, Америкою.” Аеропорт “Бориспіль”

Місія – це головний критерій організації, який впливає на її стратегію та структуру



Цінності

- це орієнтири та пріоритети організації, які є мірилом правильності прийняття рішень, особливо спірних
- визначають напрямки та способи розвитку компанії, формуючи її узнаваємість
- те, на чому компанії заробляють



Необхідно розрізняти місію-сутність (Mission) і місію-лозунг (Mission statement)

Розрізняють:

- Місія як головна стратегічна ціль (“2000 автомобілів на місяць.” Автозавод “ГАЗ-УА”)
- Місія як загальносуспільне призначення (“Приносити здоров’я і красу людям”. Аптеки 36,6)
- Місія як національна ідея (“Найбільш повне задоволення клієнтів та розвиток економіки України”. Аеропорт “Бориспіль”)
- Місія як рекламна ідея (“Кожен рік нова операційна система”. Microsoft)
- Місія як вдосконалення (“Надати жінкам необмежені можливості покращувати свою зовнішність”. Mary Key Cosmetics)
- Місія як соціальне спрямування (“Створити компанію, в якій би було комфортно працювати супер-класним інженерам”. SONY)

SMART-цілі:

- Specific – конкретні
- Measurable – кількісно вимірювані
- Achievable – адекватні, досяжні, реалістичні
- Relevant – значимі, суттєві, узгоджені керівником та виконавцем
- Time-bound – обмежені часовим інтервалом
- + письмово сформульовані

Приклади: доля ринку, обсяг продаж, обсяг виробництва, кількість персоналу, продуктивність праці, обсяг кредиторської/дебіторської заборгованості тощо

Класифікація цілей 2:

за сферою реалізації

- маркетингові
- фінансові
- операційні
- по персоналу
- бухгалтерські тощо

Класифікація цілей 3:

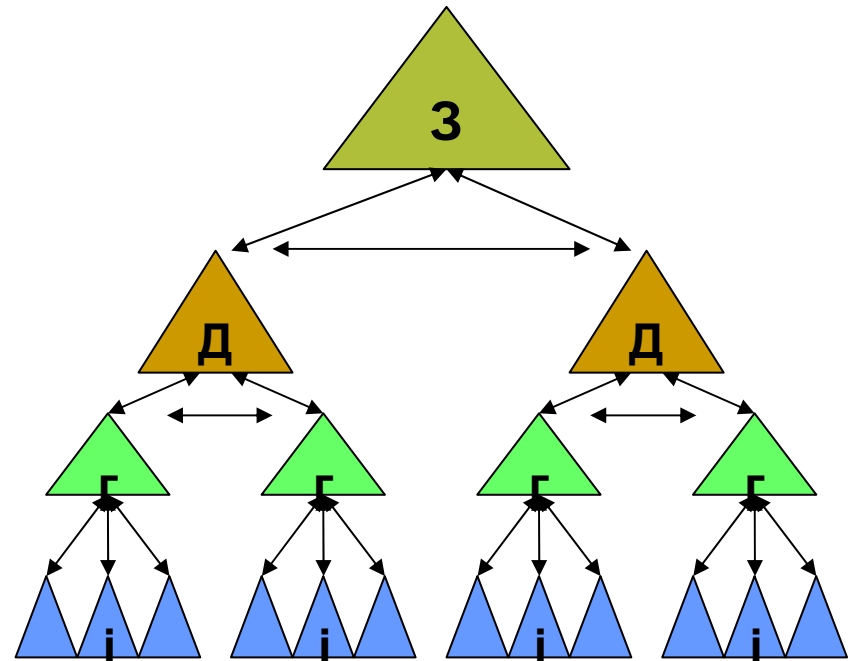
за часовим інтервалом

- короткострокові
- середньострокові
- довгострокові

Класифікація цілей 4: за організаційним рівнем

Концепція управління за цілями
«Management by Objective»

- загальноорганізаційні (з)
- дивізіональні (д)
- групові (г)
- індивідуальні (і)



Принцип каскадування цілей

Управление по целям (Management by Objectives)

- Цели каждому сотруднику ставятся на определенный период времени (чаще всего 1 год) руководителем и сотрудником совместно, исходя из целей организации и подразделения.
- Оцениваются личные достижения каждого сотрудника руководителем в конце периода.
- Акцент – на результаты выполненной работы.

Управление исполнением (Performance Management)

- Каждому сотруднику на определенный период времени (чаще всего 1 год) руководителем и сотрудником совместно устанавливаются не только цели, но и компетенции
- Оценивается не только результат, но и то, какими способами он был достигнут, т.е. поведенческие проявления компетенций
- Оценивает не только руководитель, но и сотрудник сам себя, а также его коллеги и клиенты (метод оценки 360°)
- Акцент - на обратную связь, которую менеджер дает подчиненному от нескольких раз в год (формально) до бесконечности (неформально)
- Планируется профессиональное развитие сотрудника и его карьера в организации

Balanced Scorecard, BSC

- В начале 90-х гурю менеджмента Дэвид Нортон и Роберт Каплан разработали на основе МВО новый инструмент управления, вошедший в теорию менеджмента под названием - система сбалансированных показателей. Она предназначена для трансформации стратегии и миссии компании в систему взаимосвязанных показателей, а также для донесения стратегических целей до сотрудников всех уровней. BSC призвана поставлять руководителю важную информацию как по финансовым, так и нефинансовым показателям, что дает объективное и всестороннее представление о положении компании на рынке. В этом заключается основное преимущество BSC перед концепцией МВО, сфокусированной только на финансовых показателях.

Balanced Scorecard Model

- **BSC** – модель збалансованої системи показників, яка дозволяє доводити узгоджені стратегічні цілі компаній та проектів за окремими перспективами, проектувати цілі на бізнес-процеси, програми та проекти, структурні підрозділи та посади.

Збалансована система індикаторів ведення бізнесу BSC (Balanced Score Card)

інструмент, що заснований на використанні 4-х груп системних показників, що орієнтовані на введення системи управління розвитком бізнесу та покращення контролю за його результатами

- **фокус на фінанси**

- як сильно в нашій компанії зацікавлені акціонери?

- **фокус на споживача**

- хто є нашими клієнтами?
- наскільки вони є задоволеними нашим продуктом?

- **фокус на внутрішні бізнес-процеси**

- які перспективи має організація щодо розвитку організації і вдосконалення бізнес-процесів?

- **фокус на інновації та навчання**

- як ми оцінюємо спроможність персоналу до розвитку і навчання?

2-ий етап процесу планування: Розробка стратегії

- **Візія (“vision”)** - Куди бізнес прямує, як він буде виглядати в майбутньому?
 - **Місія (“mission”)** - Що робимо, для кого робимо, де робимо, чим відрізняємось?
 - **SMART-Цілі** - Чого і коли хочемо досягти? Яких рівнів, яких висот і в які строки?
-
- **Стратегія** - Яким способом досягти мети? Що слід зробити?

Стратегія – це:

- оптимальний шлях організації до поставленої мети
- цілісний, всеохоплюючий та інтегрований план, спрямований на досягнення принципових цілей компанії



Зміст стратегії

Зміст стратегії полягає в діях і заходах, які повинна зробити організація для того, щоб виграти в конкурентній боротьбі - “ В кого і як забрати клієнтів?”

Стратегія відповідає критеріям (обмеженням), що закладаються в місії, цінностях, культурі організації

Стратегія абстрактна. Вона конкретизується у різних планових документах



Процесс разработки стратегии в организации

SWOT-анализ

Зовнішнє середовище	<u>Можливості:</u> 1. 2. ...	<u>Загрози:</u> 1. 2. ...
Внутрішнє середовище	<u>Сильні сторони:</u> 1. 2. ...	<u>Слабкі сторони:</u> 1. 2. ...

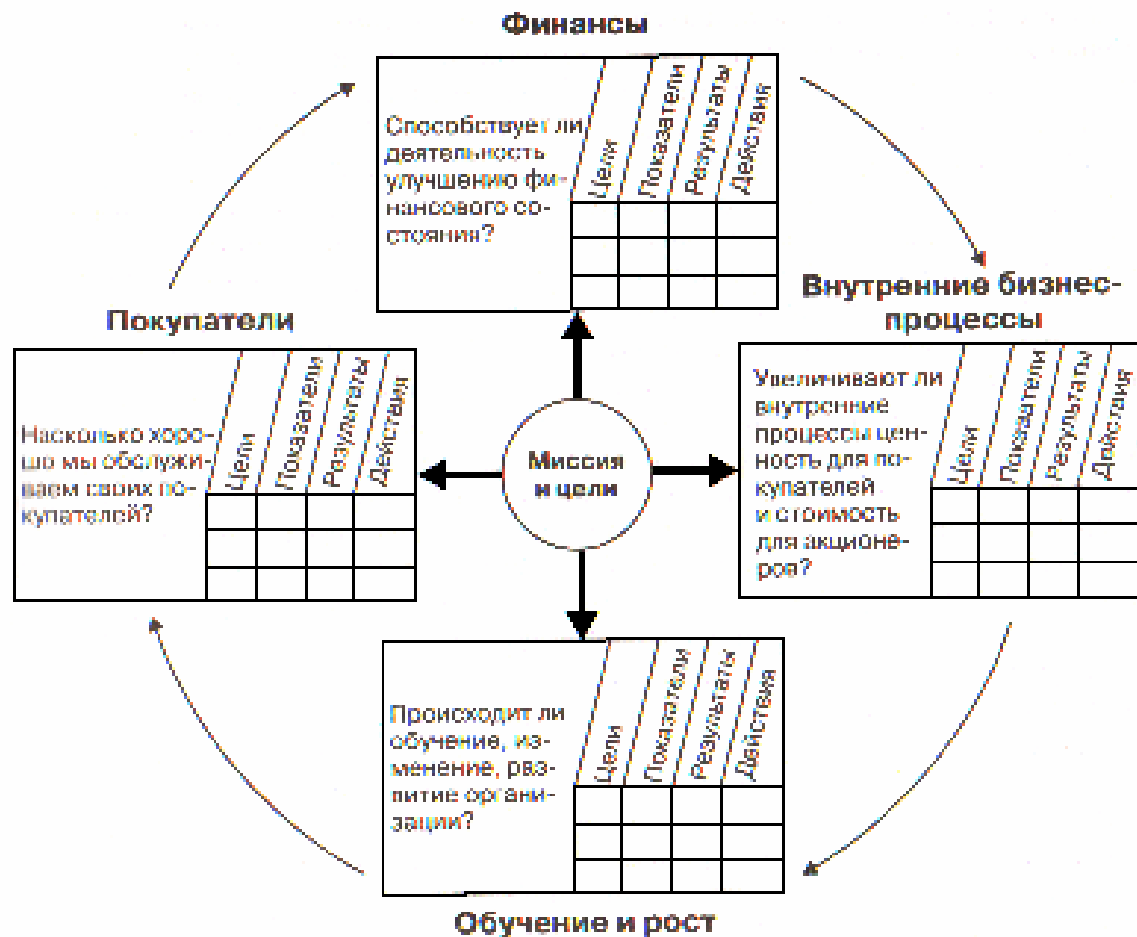


Рис. 20.3. Сбалансированная система показателей

Источники: Robert S. Kaplan and David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review* (January–February 1996), 75–85; Chee W. Chow, Kamal M. Haddad, James E. Williamson, «Applying the Balanced Scorecard to Small Companies», *Management Accounting* 79, no. 2 (August 1997), 21–27.

Стратегія

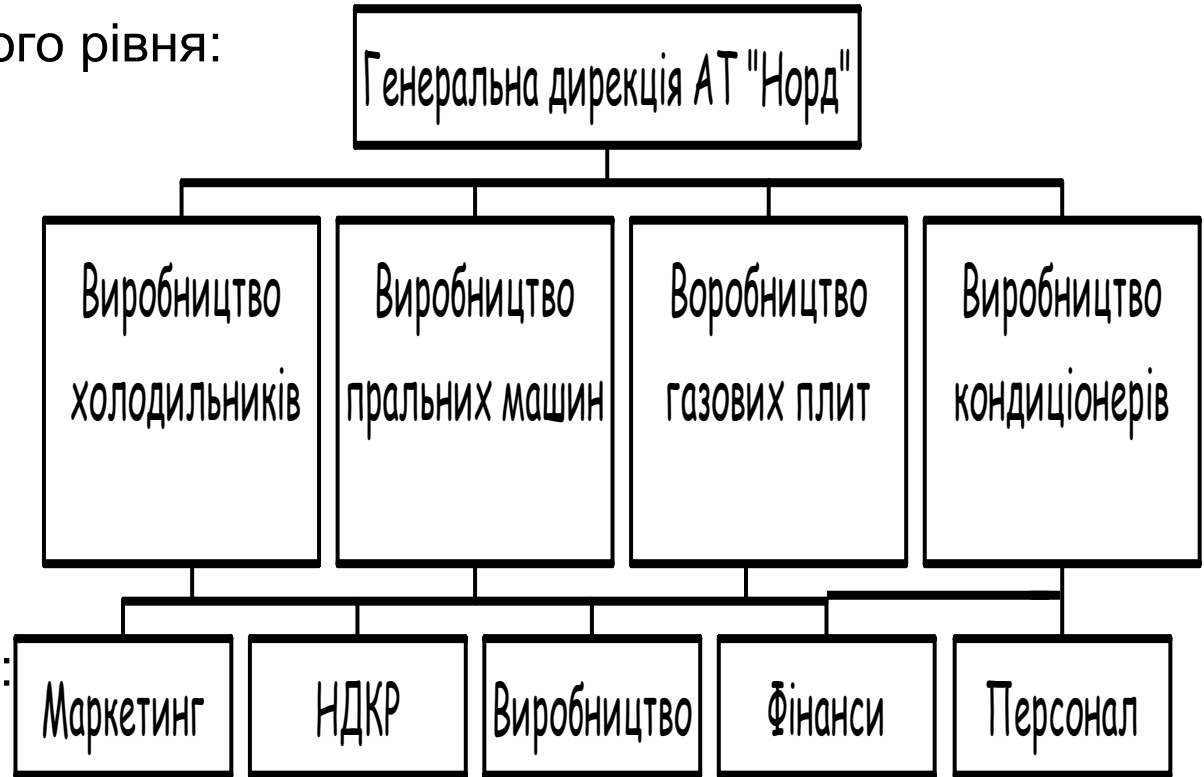
довгострокова діюча концепція (to do the right things), що спрямована на створення передумов (позицій, потенціалів, структур та простору дій), які в свою чергу дозволяють організації в цілому (corporate strategy), окремим операційним підрозділам (business strategy) та функціональним сферам (functional area strategy) досягати поставлених перед ними цілей

Рівні стратегії в організації

Стратегія корпоративного рівня:
"Яким бізнесом ми
займаємось?"

Стратегії бізнес-
підрозділів: "Як ми
ведемо конкурентну
боротьбу?"

Функціональні стратегії:
"Як ми забезпечуємо та
підтримуємо стратегію
підрозділів?"



Типи загальнокорпоративних стратегій:

- Стратегія зростання (експансії, диверсифікації, інтеграції)
- Стратегія стабільності
- Стратегія реструктуризації (відсікання зайвого, переорієнтації, скорочення, ліквідації, створення коаліцій)

Типи бізнес-стратегій (ділових) за М.Портером

- Стратегія контролю за витратами
- Стратегія диференціації
- Стратегія фокусування
 - фокус витрат
 - фокус диференціації

Набір функціональних стратегій

- Маркетингова стратегія
- Фінансова стратегія
- Операційна стратегія
- Стратегія використання людських ресурсів
- Стратегія використання інформаційних ресурсів
- Стратегія НІОКР
-

Інструмент вибору стратегії

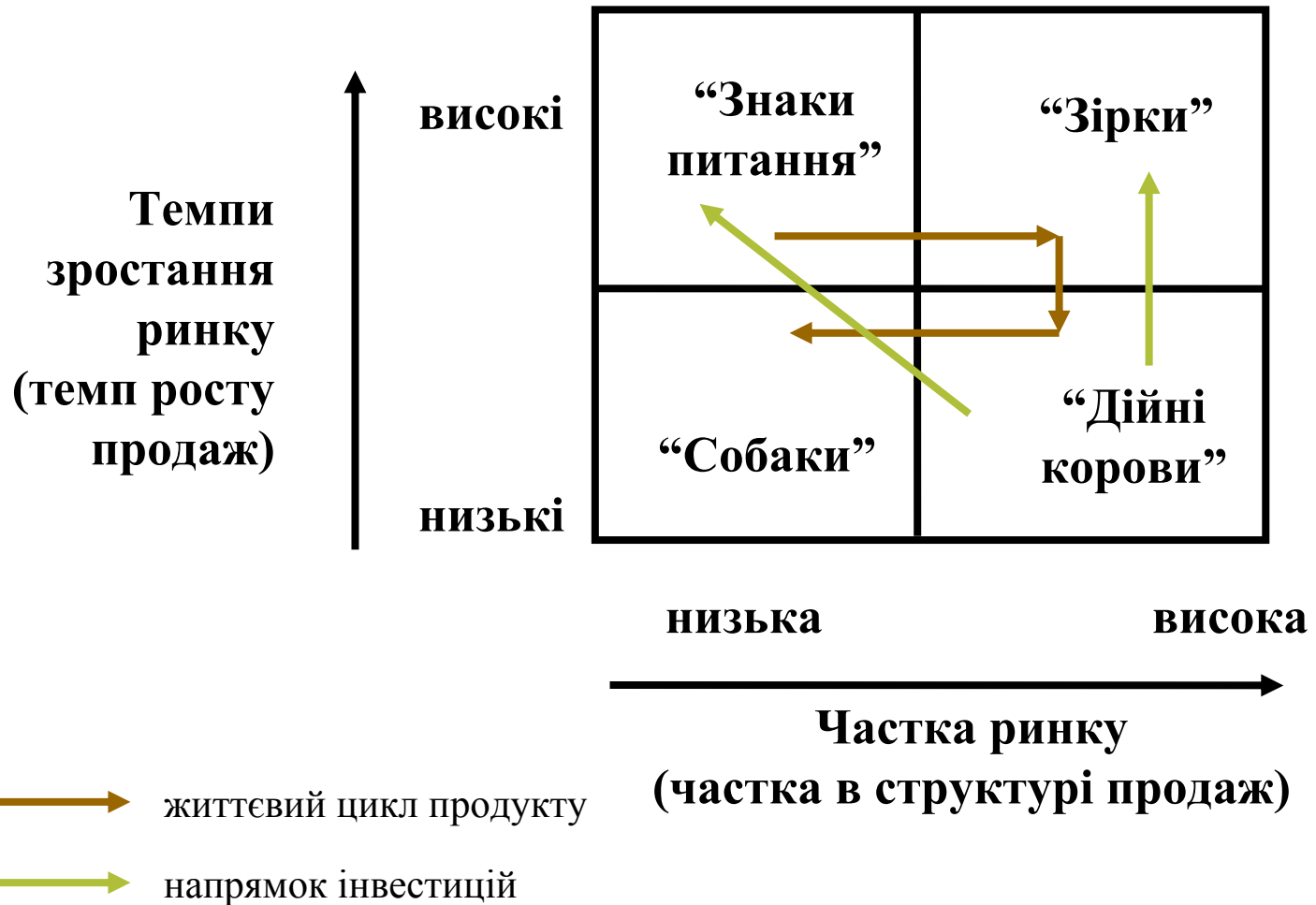
Матриця стратегічних дій SWOT

		Зовнішнє середовище	
		<u>Можливості:</u> 1. 2. ...	<u>Загрози:</u> 1. 2. ...
Внутрішнє середовище	<u>Сильні сторони:</u> 1. 2. ...	Поле стратегічних дій “СіМ”	Поле стратегічних дій “СіЗ”
	<u>Слабкі сторони:</u> 1. 2. ...	Поле стратегічних дій “СліМ”	Поле стратегічних дій “СліЗ”

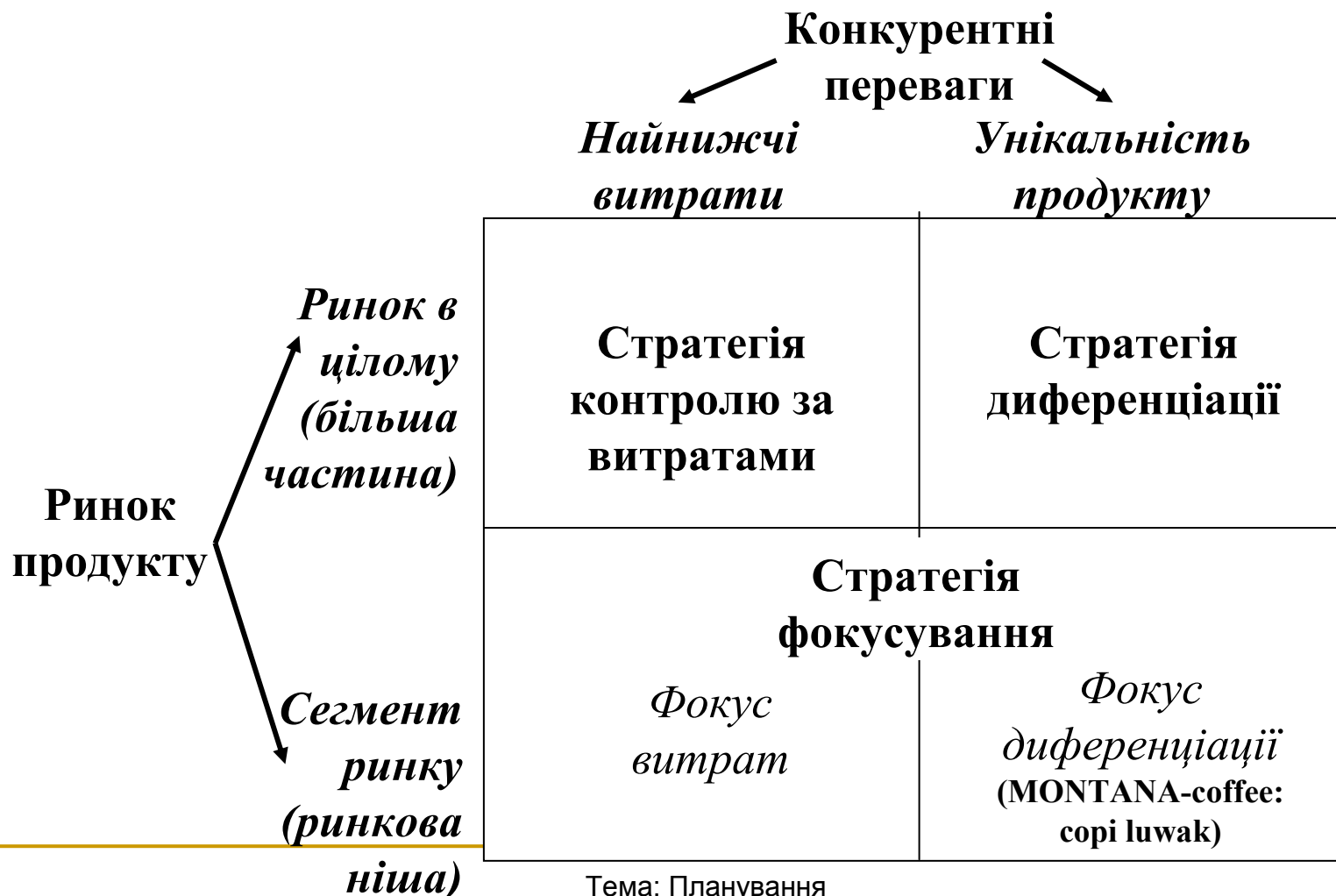
Типові стратегії матриці SWOT

		Внешние (рыночные)	
		ВОЗМОЖНОСТИ	угрозы
Внутренние (организационные)	сильные стороны	• интенсивный рост	• диверсификация • совместные предприятия • интеграция
	слабые стороны	• совместные предприятия • интеграция	• уход и ликвидация предприятия • отказ от владения (продажа бизнеса) • поворот на 180 градусов (переход в другую отрасль) • концентрация усилий

Матриця BCG



Матриця Майкла Портера



3-ій етап процесу планування: Розробка планів

Класифікація планів щодо реалізації стратегії

Форми реалізації стратегії	Основні цілі розробки	Види планів
одноразові	визначення курсу дій, які звичайно не повторюються у майбутньому	• програми • проекти • плани • бюджети
багаторазові	визначення курсу дій, які зазвичай повторюються з певною періодичністю або час від часу	• політики • кодекси • системи • інструкції • правила • процедури

- Програми – не повторюються в майбутньому; охоплюють достатньо велику кількість дій (декілька проектів); розробляються на декілька років.
- Проекти – плани, що відрізняються від програм меншою масштабністю, складністю та часом виконання; звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми.
- Політика – своєрідний кодекс законів організації, який визначає у якому напрямку слід діяти; критерії, що застосовуються лінійними менеджерами при прийнятті управлінських рішень.
- Правила – опис змісту дій, які вимагаються від виконавця (слід чи не слід виконувати певні дії). Відносяться до певної вузької сфери діяльності.
- Процедури – послідовність конкретних дій, які має здійснити виконавець за певних обставин.