**Тема 1. Понятие прогнозирования и планирования в менеджменте**

Прогнозирование и планирование являются первоочередными функциями менеджмента в цикле управления.

**Прогнозирование** — это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений.

**Планирование** — это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого. В работе менеджера они тесно связаны.

Принципы планирования, следующие:

* *полнота*: требуется учесть все аспекты и направления деятельности;
* *детализация*: глубина определяется целью планирования;
* *точность*;
* *простота и ясность*;
* *непрерывность*;
* *эластичность и гибкость* (использование плановых резервов, учет множественности возможных альтернатив, отсрочка деталей планирования до выяснения обстановки, вариантность);
* *выравнивание при планировании* (учет «узких мест»);
* *экономичность*. При оценке экономичности планирования следует учесть его полезность (что обычно трудно) и затраты на планирование.

**Реализация функции планирования** требует четко определить:

1. объект планирования (что планируется),
2. субъект планирования (кто планирует),
3. период (горизонт) планирования (на какой срок),
4. средства планирования (например, компьютерное обеспечение),
5. методику планирования (как планировать),
6. согласование планов (каких, с кем и на каких условиях).

**Виды планирования в компании**

Иерархия соподчиненных видов планирования включает:

* общее планирование (долгосрочное основополагающее, концепция компании);
* стратегическое планирование (долгосрочное развитие компании, сфер быта, производства, НИОКР, персонала);
* тактическое планирование (условий хозяйственных операций производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т. д.);
* оперативное планирование (конкретных действий на краткосрочный период).

*Таблица 1. Виды планирования.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Основные признаки стратегического планирования** | **Основные признаки тактического планирования** |
| *цель планирования* — долгосрочное обеспечение существования и выполнения основной цели компании;  *носитель идеи планирования* — высший менеджмент;  *проблемы планирования* — отсутствие надежности и структурирования;  *горизонт планирования* — долгосрочное;  *охват* — глобальный, широкий спектр альтернатив;  *принципы* — изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы). | *носитель идей планирования* — средние и низшие уровни менеджмента;  *задача планирования* — обеспечение относительной надежности и относительного структурирования;  *горизонт* — короткие и средние сроки;  *глубина* — детализация планов;  *диапазон* — ограниченный спектр альтернатив;  *основа* — созданный потенциал. |
| *Горизонт* — 3-15 лет. | *Горизонт* — 1-3 года. |
| **Оперативное планирование**  Реализация прогнозов и планов в текущем периоде по отдельным функциональным областям компании | |

Разработка планов и прогнозов, как правило, производится в условиях неопределенности. Многие возможные неопределенности связаны с **ближайшим окружением компании**:

* неопределенности, связанные с деятельностью участников экономической жизни (прежде всего партнеров и конкурентов), в частности, с их деловой активностью, финансовым положением, соблюдением обязательств;
* неопределенности, связанные с социальными и административными факторами в конкретных регионах, в которых у компании есть деловые интересы.

Большое значение имеют и **неопределенности на уровне страны**, например:

* неопределенность будущей рыночной ситуации в стране, в том числе отсутствие достоверной информации о будущих действиях поставщиков в связи с меняющимися предпочтениями потребителей;
* неопределенности, связанные с колебаниями цен (динамикой инфляции), нормы процента, валютных курсов и других макроэкономических показателей;
* неопределенности, порожденные нестабильностью законодательства и текущей экономической политики (т. е. с деятельностью руководства страны, министерств и ведомств), связанные с политической ситуацией, действиями партий, профсоюзов, экологических и других организаций в масштабе страны.

Часто приходится учитывать и внешнеэкономические неопределенности, связанные с ситуацией в зарубежных странах и международных компаниях, с которыми компания поддерживает деловые отношения.

**Методы разработки и объекты прогнозов и планов компании**

Прогнозы занимают ведущее (исходное) положение во всей системе прогнозов и планов компании. По существу, между прогнозом (предвидением будущего) и планом нет резкой границы. Так,

*прогноз — это недостаточно определенный план, а план — это уточненный прогноз*. Наиболее значительным отличием плана от прогноза является наличие в плане элементов выбора, принятия решений и мероприятий по осуществлению этих решений.

Основные **объекты прогнозирования** на уровне компании следующие:

* потребность в продукции компании;
* потребности компании в ресурсах (материальных, инвестиционных, финансовых, трудовых, информационных).

Все **методы прогнозирования** можно разделить на две группы:

* *неформализованные* (эвристические): экспертные оценки; метод сценариев и т. д.
* *формализованные*: такие экономико-математические методы, как методы экстраполяции (статистические методы); моделирование, в том числе календарное планирование и т. п.

Неформализованные (эвристические) методы применяются в тех случаях, когда невозможно использовать знания экспертов в формализованном виде. Наиболее широко используются методы интервью, «мозговой атаки», коллективных экспертных опросов.

Из формализованных методов наиболее широко применяются

*экстраполяционные*, в которых прогноз производится по такому алгоритму:

* упорядочение прошлых данных;
* сглаживание временного ряда;
* выделение тренда;
* определение уравнения тренда;
* расчет прогнозного значения;
* оценка доверительного интервала с заданной вероятностью. Наиболее простым методом является экстраполяция с линейным сглаживанием.

Для применения

*экстраполяционных методов* прогнозирования нужны длинные (за продолжительный период) временные ряды. Поэтому в быстро меняющейся обстановке, при прогнозировании развития вновь возникших ситуаций их применять не удается.

Альтернативой экстраполяционным, статистическим методам служат экспертные методы прогнозирования, опирающиеся на опыт и интуицию специалистов.

**Технология планирования**

Технология планирования хорошо разработана и постоянно используется. Исходя из миссии и основных принципов компании, отвечающих на вопрос «зачем?», формулируются стратегические цели, указывающие, что делать в целом. Далее они конкретизируются до задач, а те — до конкретных заданий. Затем подсчитываются необходимые ресурсы материальные, финансовые, кадровые, временные и при необходимости пересматриваются задания, задачи и цели. В результате получают реально осуществимый план. Очень важно, что необходимо иметь резервы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств.

Обычно выделяют ***восемь этапов в процессе планирования.***

* *Этап 1.* Целеполагание (формулировка целей). Чего именно компания хочет достичь? Это самый трудный этап. Его нельзя формализовать.
* *Этап 2.* Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей. Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?
* *Этап 3.* Составление перечня необходимых действий. Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей?
* *Этап 4.* Составление программы работ (плана мероприятий). В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой?
* *Этап 5.* Анализ ресурсов. Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?
* *Этап 6.* Анализ разработанного варианта плана. Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.
* *Этап 7.* Подготовка детального плана действий. Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?
* *Этап 8.* Контроль за выполнением плана, внесение в случае необходимости необходимых изменений.

Результаты планирования часто оформляют в виде бизнес-плана.

Годовой план компании обычно составляется в виде комплексной программы производственной, финансовой и хозяйственной деятельности. Он состоит из следующих взаимосвязанных разделов:

* план маркетинга;
* производственная программа;
* техническое развитие и организация производства;
* повышение экономической эффективности производства;
* нормы и нормативы;
* капитальные вложения и капитальное строительство;
* материально-техническое обеспечение;
* труд и кадры;
* себестоимость, прибыль и рентабельность производства;
* фонды экономического стимулирования;
* финансовый план;
* план охраны природы и рационального использования природных ресурсов;
* социальное развитие коллектива.

Неотъемлемой частью планирования компании являются *нормы* и *нормативы*. Под **нормой** понимается научно обоснованная мера затрат живого или общественного труда на изготовление единицы продукции или выполнение заданного объема работ.

**Норматив** характеризует степень использования ресурса на единицу измерения продукции или работы (на единицу площади, веса и т. д.)

Различают нормы (нормативы):

* затрат живого труда;
* расхода предметов труда (сырья, материалов, топлива и т. д.);
* использования орудий труда (машин, оборудования и т. д.);
* движения (организации) производства (длительности производственного цикла, времени опережения и т. д.);
* издержек производства;
* социально-экономические и т. д.

Совокупность норм и нормативов представляет собой основу для текущего и перспективного внутрифирменного планирования. На базе этих норм формируются балансы потребления материальных ресурсов, энергобалансы и т. д.

***Производственная программа*** является результатом согласования следующих целей компании:

* получение максимальной прибыли,
* учет реальных финансовых и иных ресурсных возможностей,
* возможно полное удовлетворение потребностей рынка сбыта,
* максимальное снижение производственных издержек, в том числе и максимально возможная загрузка оборудования.

Следовательно, при разработке конкретной производственной программы надо учитывать сроки и объемы поставок продукции на рынок (чем обычно занимается отдел маркетинга — план сбыта) и максимальную равномерную загрузку производственных мощностей. Соответственно на основании производственной программы должны быть сформированы (или скорректированы) другие разделы комплексного плана компании.

Оптимизация плана заключается в согласовании противоречивых требований выполнения календарных сроков поставок по договорам с потребителем и снижения производственных издержек (в первую очередь полной загрузки оборудования) с учетом изменяющихся ограничений по ресурсам.

**Тема 2. Понятие стратегического планирования и история его возникновения**

Стратегия — это согласованная собственниками и руководителями компании система долгосрочных целей ее развития и путей их достижения (мероприятий, программ и проектов).

Если компания/организация некоммерческая или государственная в роли собственников выступает наблюдательный совет или совет директоров, наделенный полномочиями определять стратегию развития компании.

Если долгосрочные цели (стратегические цели) и пути их достижения в стратегии сформулированы качественно, они обязательно должны быть дополнены количественными ключевыми показателями деятельности (эффективности) компании, позволяющими однозначно определить степень достижения поставленных качественных целей. Это связано с тем, что управлять можно только тем, что можно измерить.

**Стратегия предполагает концентрацию ресурсов на «направлении/направлениях главного удара», на тех стратегических инициативах (мероприятиях, проектах и программах), реализация которых позволит достичь поставленных стратегических целей.**

Стратегическое планирование — это набор действий, решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для достижения целей.

Управление фирмой как научное направление в экономике сформировалось в начале ХХ века. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Эмерсон), а затем и классическая (административная) школа управления (А. Файоль, М. Вебер, Ч. Бернард) выделяли планирование как одну из основных функций управления предприятием. При этом планирование было краткосрочным и носило форму бюджетирования и контроля (budgeting and control). Оно было основано на постулате о стабильности внешней деловой среды и ресурсного потенциала предприятия.

Исторически долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики сформировалось в теоретическом и практическом плане в 50-х годах ХХ века. На первом этапе оно выступало как собственно долгосрочное планирование.

Однако к началу 60-х годов деловая окружающая среда стала недостаточно стабильной, чтобы трендовые характеристики давали реалистичные результаты. Возросшая конкуренция, борьба за потребителей потребовали пересмотра концептуальных положений в области долгосрочного планирования предприятия. Поэтому планирование стало целевым, когда ресурсы рассматривались как средство достижения целей, а план представлял собой набор возможных альтернатив в соответствии с прогнозируемыми изменениями деловой окружающей среды. Данное направление получило название «стратегическое планирование» (strategic planning) и применялось в той или иной мере всеми преуспевающими фирмами промышленно развитых стран.

На сегодняшний день можно считать уже общепризнанным, что «отцами» стратегического планирования по праву считаются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф.

Альфред Д. Чандлер впервые в рамках исторического анализа исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления.

Кеннет Эндрюс сконцентрировал свое внимание исследователя на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Под его руководством сложилась и несколько десятилетий плодотворно работает знаменитая Гарвардская группа.

Игорь Ансофф в своих работах поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно для процедур разработки стратегии роста крупных компаний. Впервые концепция стратегического менеджмента была изложена публично И. Ансоффом в мае 1973 года на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилта. В 1979 году вышла знаменитая книга И. Ансоффа «Стратегическое управление» Кроме того, книга И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» многими исследователями признается в качестве первой монографии, целиком посвященной проблемам стратегического планирования.

Огромным прорывом в теории стратегического планирования явилась работа Майкла Портера «Конкурентные стратегии», опубликованная в 1980 году. Сформулированные им общие стратегии конкуренции до сих пор считаются многими исследователями в области стратегического планирования наиболее работоспособными инструментами для практической деятельности современных фирм.

Стратегическое планирование может быть представлено как набор функций менеджмента, а именно:

* распределение ресурсов (в форме реорганизации компаний);
* адаптация к внешней среде (на примере компании «Форд Моторс»);
* внутренняя координация;
* осознание организаторской стратегии (так, руководству необходимо постоянно учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее).

Ключевые моменты стратегического планирования:

* стратегия разрабатывается высшим руководством;
* стратегический план должен быть подкреплен исследованиями и фактическими данными;
* стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения;
* планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

Выделяют следующие этапы стратегического планирования:

**Миссия организации** — общая основная цель организации, четко выраженная причина ее существования.

Формулировку миссии можно производить на основании вопросов:

Какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?

Какова внешняя среда фирмы, определяющая ее рабочие принципы?

Какого типа рабочий климат внутри фирмы, культура организации?

Миссия способствует созданию клиентов и удовлетворению их потребностей. Миссию нужно искать в окружающей среде. Сведение миссии предприятия до «получения прибыли» сужает сферу ее деятельности, ограничивает возможность руководства изучать альтернативы для принятия решений. Прибыль — необходимое условие существования, внутренняя потребность компании.

Часто миссия отвечает на два основных вопроса: кто наши клиенты и какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?

Этот процесс состоит в установлении смысла существования фирмы, ее предназначения, роли и места в рыночной экономике. В зарубежной литературе этот термин принято называть корпоративной миссией или концепцией бизнеса. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирмы ориентируются, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

**Цели** — вырабатываются на основе миссии и служат в качестве критериев для последующего процесса принятия управленческих решений.

Характеристики целей:

* должны быть конкретными и измеримыми;
* ориентированы во времени (сроки выполнения);
* должны быть достижимыми.

Для описания характера и уровня деловых притязаний, свойственных тому или иному виду бизнеса, применяются термины «цели» и «задачи». Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь, по крайней мере, четыре типа целей:

* количественные цели;
* качественные цели;
* стратегические цели;
* тактические цели.

Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

**Оценка и анализ внешней среды**. Необходимо оценить воздействующие изменения на организацию, угрозы и конкуренцию, возможности. Здесь действуют факторы: экономические, рыночные, политические и др.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

* получение ресурсов из внешней среды (вход);
* превращение ресурсов в продукт (преобразование);
* передача продукта во внешнюю среду (выход).

Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окруже­ния) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негатив­ные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния эко­номики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по сле­дующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конку­ренты, рынок рабочей силы.

**Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации**. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направ­ления деятельности фирмы.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

* кадровый потенциал;
* организация управления;
* финансы;
* маркетинг;
* организационная структура.

**Изучение стратегических альтернатив.** Следует подчеркнуть, что схема стратегического планирования компании является замкнутой. Миссия и процедуры других этапов следует постоянно изменять в соответствии с меняющейся внешней и внутренней средой.

Стратегический менеджмент предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Перед фирмой стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель — выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации.

На стратегический выбор влияют разнообразные факторы:

* риск (фактор жизни фирмы);
* знание прошлых стратегий;
* реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководства при выборе стратегии;
* фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

**Тема 3. Целеполагание в стратегическом планировании. Дерево целей**

Установление стратегических целей организации. Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируется в виде ее целей.

Цель – это конечное состояние, желаемый результат деятельности организации. Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение организации занять определенное место в бизнесе. Определение общих долгосрочных целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения делового успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации.

Выделяют семь ключевых пространств (направлений) в рамках которых организация определяет долгосрочные цели:

1. Положение на рынке - рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте, увеличение доли рынка организации до определенного размера.

2. Инновационная деятельность – целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

3. Маркетинг – основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на лидирующие позиции по продажам определенного продукта, формирование имиджа производителя, улучшение сервисного обслуживания.

4. Производство – приоритетными целями может являться достижение повышенной производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства.

5. Финансы – сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.

6. Управление персоналом – цели в отношении персонала могут быть связаны с созданием новых рабочих мест, обеспечением высокого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.

7. Система менеджмента – ключевая цель в этой области – это определение критических сфер управленческого воздействия.

Цели являются исходной точкой планирования; лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система построения мотивирования; являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов деятельности сотрудников и организации.

Цели должны обладать рядом характеристик, которые называют критериями качества поставленных целей. К числу основных критериев качества целей относят:

* конкретность и измеримость – выражение цели в четких измеримых формах для создания базы для принятия решений и оценки хода работ;
* горизонт планирования – долгосрочные (более 5 лет), среднесрочные (от 1 года до 5 лет), краткосрочные (до 1 года). Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель;
* достижимость – цели устанавливают так, чтобы они не превышали возможности организации;
* совместимость и непротиворечивость – действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других;
* гибкость – оставлять возможность для корректировки в соответствии с изменениями среды.

Дерево целей – это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня. Соответственно, наверху находится главная, генеральная цель организации. Поскольку достижение генеральной стратегической цели организации является достаточно сложной задачей, то производят декомпозицию цели - разложение цели на несколько более мелких целей, совокупное достижение которых приводит к достижению основной цели. Далее процесс повторяют для каждой более мелкой цели нижнего уровня до тех пор, пока в результате декомпозиции цель не станет достаточно простой, чтобы быть достижимой, реалистичной и возможной для исполнения точно в соответствии с содержанием и в запланированное время.

При построении «дерева целей» его проектирование идет по методу «от общего к частному». Прекращение декомпозиции цели на более мелкие прекращается в тот момент, когда дальнейший процесс является нецелесообразным в рамках рассмотрения Главной цели. Правильно построенное дерево целей в дальнейшем легко может быть преобразовано в план-график или диаграмму Ганта.

Посредством «дерева целей» описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по правилам:

* общая цель должна содержать описание конечного результата;
* при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
* при формулировке целей различного уровня необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
* подцели каждого уровня должны быть независим и невыводимы друг из друга;
* фундамент «дерева целей» должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным образом в установленные сроки.