

ТЕМА 4.
ПЛАНИРОВАНИЕ В
СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Планирование

z

- **Планирование** – это когда руководство фирмы определяет стратегические цели и задачи, принимает стратегические и оперативные решения по ним, определяет способы и сроки достижения запланированного, необходимые материальные, денежные и трудовые резервы и ресурсы, исполнителей и ответственных лиц и другие вопросы.

Планирование - это процесс разработки плана, определяющего то, чего нужно достичь и какими методами, определяясь со временем и пространством.

Задачи планирования:

Задача 1

A large red arrow-shaped graphic pointing to the right, with a white rectangular area in the center for text. The arrow has a jagged, sawtooth-like border on its top and bottom edges.

Задача 2

A large red arrow-shaped graphic pointing to the right, with a white rectangular area in the center for text. The arrow has a jagged, sawtooth-like border on its top and bottom edges.

Задача 3

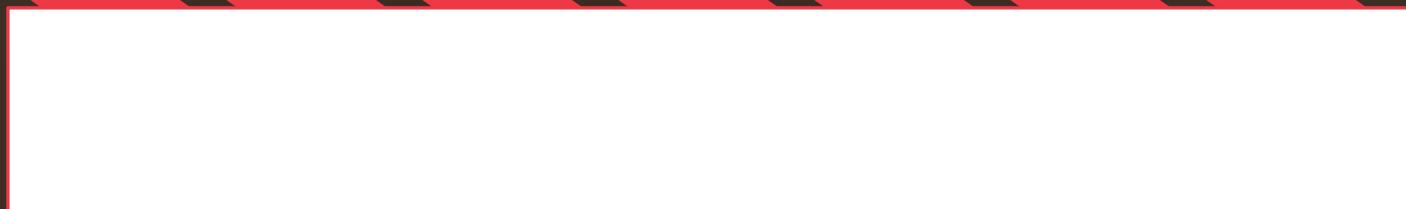
A large red arrow-shaped graphic pointing to the right, with a white rectangular area in the center for text. The arrow has a jagged, sawtooth-like border on its top and bottom edges.

Задача 4

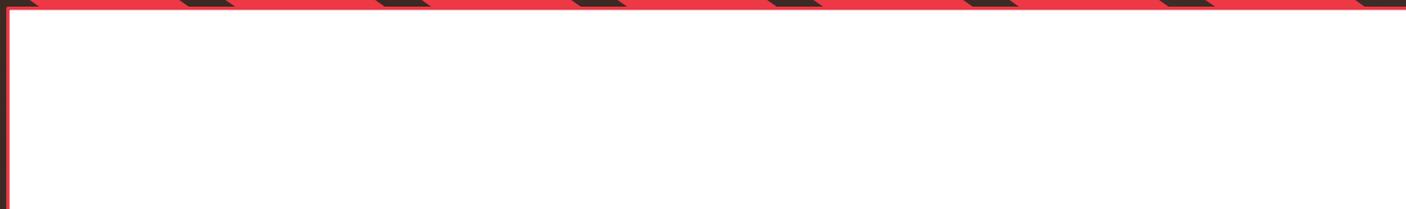
z



Задача 5



Задача



z

план

- План — это система взаимосвязанных, объединенных общей целью заданий, обеспечивающих реализацию целей производственной системы.



Планы-цели

- представляющие собой набор качественных и количественных характеристик будущего желаемого состояния объекта управления.

Планы для повторяющихся действий

- предписывающие их сроки и порядок осуществления в стандартных ситуациях (например, железнодорожное расписание).

Планы для неповторяющихся действий

- составляемые для решения специфических проблем.

Планы по сроку выполнения

2

- **долгосрочные** (свыше 5 лет) - это планы-цели;
- **среднесрочные** (от года до 5 лет) - выполняемые в виде различных программ;
- **краткосрочные** (до года) - имеющие форму бюджетов, графиков и т.д.



Функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

Где мы находимся в настоящее время?

- Для этого необходимо обладать полной и достоверной информацией о результатах текущей деятельности организации. Такую информацию можно получить посредством реализации функции контроля. Необходимо оценивать сильные и слабые стороны организации в таких областях как: финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определения того, что может реально добиться организация.

Куда мы хотим двигаться?

- При определении направления движения большое значение имеет осуществление прогнозов развития на различные временные периоды. Прогнозирование представляет собой предвидение на научной основе. Не осуществляя непосредственно функций планирования, оно дает необходимый для выполнения этой функции научный анализ факторов, воздействующих на развитие организации.

как мы собираемся сделать это?

- Нужно решить, что конкретно должны делать сотрудники организации, чтобы достичь выполнения организационных целей. При ответе на этот вопрос следует выбрать один из нескольких вариантов реализации цели, по возможности наименее затратный как в ресурсном, так и в временном отношении для предприятия.

Куда мы хотим двигаться?



- **Прогнозирование** - это процесс, предшествующий планированию. Оно дает рекомендательный материал, но не решение, и в этом его главное отличие от планирования. План же всегда содержит элемент решения, он, как правило, увязан балансом, носит директивный характер, обязательно имеет жестко установленный срок вне зависимости от социального строя.

Z

Вторая задача - определить возможные альтернативные варианты решения проблемы.

Первой главной задачей прогноза является правильная постановка самой проблемы (что родственно задачам звена «знают»), которую предстоит решать в перспективе. Этот вывод вытекает из одного из важных принципов системного анализа, гласящего, что искать правильный ответ можно только на правильно поставленную задачу. Иные варианты просто не имеют смысла.

Задачи прогнозирования

Третья задача - дать наиболее полный перечень позитивных и негативных факторов, которые будут в перспективе оказывать влияние на решение проблемы.

Четвертая задача - выдать всю вышеприведенную информацию лицам, ответственным за принятие конкретного решения.

Принципы планирования

- **ПРИНЦИП ЕДИНСТВА** предполагает, что планирование в организации имеет системный (комплексный) характер; это означает единство целей как для вертикальной управленческой иерархии, так и горизонтальных связей.
- **ПРИНЦИП УЧАСТИЯ** работник предприятия независимо от занимаемой и выполняемой функции становится участником планируемой деятельности.
- **ПРИНЦИП НЕПРЕРЫВНОСТИ** означает, что процесс планирования во времени должен быть непрерывным исходя из следующих предпосылок:
 - -изменение внешней среды может носить непредсказуемый характер и потребует корректировок плана;
 - - не всегда возможно предусмотреть изменение во внутренней сфере.
- **ПРИНЦИП ГИБКОСТИ** заключается в необходимости предусматривать при составлении планов определенные производственные резервы. Величина резервов зависит от уровня профессиональной компетентности плановиков. Они должны быть достаточными для достижения поставленной цели, не завышенными или заниженными.
- **ПРИНЦИП ТОЧНОСТИ** связан с понятием «эффективности» плана и принципом гибкости, т.е. планы должны быть максимально приближены к существующим возможностям предприятия.

Продуктово-тематическое планирование

2

- Продуктово-тематическое** планирование заключается в формировании плана развития организации (плана диверсификации, ликвидационного плана, плана НИР), определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства. На производственной стадии этот вид планирования предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятий и цехов.

Тематическое планирование

№	Тема занятий	количество часов			Форма проведения	образовательный продукт
		всего	теория	практика		
1	Понятия функции и графика: > зависимость; > график функции; > способы задания функции	2	1	1	лекция	опорный конспект
2	Преобразование графиков: > перенос вдоль оси ординат; > перенос вдоль оси абсцисс; > сжатие (растяжение) вдоль оси ординат; > сжатие (растяжение) вдоль оси абсцисс	4	2	2	лекция, практикум, тренинг	опорный конспект, решенные задания
3	Действия над функциями: > сумма (разность) функций; > произведение функций; > частное двух функций; > функции, содержащие операцию взятия модуля	3	1	2	лекция, мастер класс	таблицы, схемы, опорный конспект
4	Дополнительный материал: > функционально-графический подход к решению задач > построения графиков суперпозиций простейших функций	4	2	2	лекция, практикум	решенные задания
5	Итоговая диагностика	1	-	1	защита работы, проекта	
	Итого	14	6	8		

z

Ресурсное планирование

- *Ресурсное планирование* включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации.

Планирование ресурсов (2)



	Ед.	Кол-во за период				Цена/ Ед.	Источн ик финанс	Бюджетная статья (код)		Стоимость за период				Итого проект	Текущие годовые затраты
		К1	К2	К3	К4			ЕС	Прав	К1	К2	К3	К4		
1.1. Разработать и применить программу переобучения персонала															
<i>Оборудование</i>															
Компьютер	Шт	2				1000	ЕС	3.4	A/1.3	2000				2000	
Копировальный аппарат	Шт	1				5000	ЕС	3.4	A/1.4	5000				5000	
Принтер	Шт	2				500	ЕС	3.4	A/1.5	1000				1000	
<i>Зарплаты и разовые выплаты</i>															
Штат российского партнера	Ч/ м	6	6	6	6	1700	Прав	5.2	B/2.1	10200	10200	10200	10200	40800	40800
Штат офиса проекта	Ч/ м	3	3	3	3	900	Прав	5.2	B/2.2	2700	2700	2700	2700	10800	10800
Суточные	Ч/д		10		10	30	ЕС	?	?		300		300	600	

Шаг 3
Разбить ресурсы по статьям расходов

К1-4 – Кварталы 1,2,3,4
 Ч/м – человек в месяц, Ч/д – человек в день
 ЕС – Европейский Союз
 Прав. – Правительство страны-партнера

Z

Календарное планирование

- Календарное планирование** заключается в планировании объемов работ, в загрузке подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и в распределении работ по отдельным календарным периодам.

Календарное планирование

Время \ Действие	Ноябрь 2016	Декабрь 2016	Январь 2017	Февраль 2017
Создание концепции конкурса	■			
Заключение договоров с радио и партнером	■ ■ ■ ■			
1 этап конкурса (сбор работ)		■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■		
2 этап конкурса (голосование)			■ ■	
Подведение итогов				■
Награждение				■

Стратегическое планирование

- **Стратегическое планирование** состоит в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей деятельности и стратегий поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период пять и более лет.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс *выбора целей и путей их достижения*.



Стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством (топ-менеджерами) на основе фактических данных и исследований.

Тактическое планирование

- **Тактическое планирование** заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации. В процессе тактического планирования разрабатываются процедуры - конкретные действия по реализации стратегии в конкретной ситуации. Тактика для достижения цели разрабатывается обычно на уровне руководителей среднего звена. Исходя из знания перспективы, разрабатываются текущие (годовые) планы. Их задача не только своевременно начать необходимые изменения, но и взаимоувязать действия всех структурных звеньев. Годовые планы разбиваются на квартальные и месячные.

ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ:

Реализация выбранной антикризисной стратегии:

направления:

- Сокращение расходов
- Закрытие подразделений
- Сокращение персонала
- Уменьшение объема производства
- Активные маркетинговые исследования
- Увеличение цен на продукцию
- Модернизация
- Привлечение специалистов
- Получение кредитов
- Укрепление дисциплины

ХАРАКТЕРИСТИКИ	ТАКТИЧЕСКОЕ	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
ПОДРОБНОСТЬ	детальное планирование	планирование общих линий деятельности предприятия
ВРЕМЕННОЙ УРОВЕНЬ	краткосрочность	долгосрочность
ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ	многочисленные специалисты из среднего звена руководства	немногочисленные специалисты из высшего руководства
ХАРАКТЕР ПРОБЛЕМ	решаются однородные проблемы	рассматриваются редко повторяющиеся проблемы и задачи
СТЕПЕНЬ РЕГУЛЯРНОСТИ ДЕЙСТВИИ	принят фиксированный график действий	действия могут носить как регулярный, так и нерегулярный характер
КОЛИЧЕСТВО АЛЬТЕРНАТИВ	мало	много

z

Оперативное планирование

Оперативное планирование (нижний уровень) – это вид планирования, который подразумевает составление планов на короткие промежутки времени, ориентированных на максимальную детализацию в намеченных ранее планах работ и их графиков. Такой подход создает благоприятные условия для постоянного самосовершенствования личности.



Этапы планирования

2

1 ЭТАП
ФОРМИРОВАНИЕ
МИССИИ И ЦЕЛЕЙ;

2 ЭТАП.
ПРОВЕДЕНИЕ
АНАЛИЗА ,
РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ
ПЛАН;

3 этап. На третьем
этапе происходит
информирование
сотрудников организа-
ции о плановых
заданиях, целях,
сроках выполнения на
предстоящий период.

1 этап

Миссия фирмы

- Миссия фирмы – это публичная цель деятельности компании (понимание компанией своей роли в системе бизнеса).

Миссия содержит :

- описание текущего положения дел на предприятии;
- описание потребителей, с которыми в настоящее время работает предприятие;
- описание предлагаемых предприятием продуктов и услуг;
- описание целей предприятия (куда оно хочет прийти?);
- описание философии компании (какие ценности и взгляды лежат в основе деловой практики компании?);
- описание общественного имиджа предприятия (как оно хочет выглядеть в глазах общественности?).

Примеры миссии

- Facebook: «Дать людям возможность общаться и сделать мир более открытым и единым».
- Kodak: «Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги».
- Яндекс: «Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни».
- Диснейленд: «Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе».
- Castorama: «Мы помогаем покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение».
- ИКЕА: «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей».
- Твиттер: «Дать каждому возможность обмениваться идеями и информацией мгновенно, без барьеров».
- Сбербанк: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

Цели организации

- Цели - это конкретные конечные состояния или результаты, которых стремится достигнуть группа в процессе совместной работы.

Процесс определения (особенно долгосрочных) целей предполагает использование двух крупных **направлений**:

- **Экстраполяционное**, базирующееся на уже известных научных открытиях и ориентированное на будущее, т.е. на тот период, когда эти открытия будут использованы на практике.

- **Нормативное /целевое /**, где исходным моментом является постановка цели, которой необходимо достигнуть.

Цели организации выполняют следующие функции:

z

- Отражают философию организации и концепцию ее развития.
- Составляют основу управленческой структуры организации.
- Уменьшают неопределенность текущей деятельности фирмы.
- Составляют основу критериев выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки полученных результатов.
- Сплачивают персонал организации.
- Официально провозглашенные цели служат оправданию в глазах общественности необходимости и законности существования организации.

Цели должны быть:

- **конкретными и измеримыми, и, по возможности, выражаться в количественных показателях.** Это необходимо для контроля за их выполнением и определением того, насколько выбранное направление развития способствует их достижению.
- **выполнимыми,** т.е., соответствующими ресурсам организации. Осознание работниками нереалистичности поставленных перед ними целей, не способствует приложению усилий с их стороны по их достижению.
- **гибкими,** способными к корректировке. Любая цель - это предполагаемое состояние в будущем на основе прогнозов его (будущего) развития. Не всегда события развиваются в том направлении, которое предполагалось, это вызывает необходимость изменения целей.
- **понятными исполнителям.** Если исполнителю не ясно назначение той или иной цели, то ожидать от него максимально продуктивной деятельности невозможно.
- **проверяемыми,** в связи с необходимостью оценивать степень их достижения, т.е. цель должна содержать в себе параметры, поддающиеся сравнению.
- **совместимыми во времени и пространстве,** поддерживающими друг- друга. Организация должна развиваться последовательно-поступательно и, соответственно, новые цели не должны противоречить общей концепции развития организации.
- **полезными организации и окружающим,** т.е. способствовать удовлетворению потребностей организации и внешней среды.

Примеры целей деятельности организации

Функциональная область	ЦЕЛЬ
МАРКЕТИНГ	Выйти на 1 место по продаже продукции на рынке
ПРОИЗВОДСТВО	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех или определенных видов продукции
НИОКР Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции
ФИНАНСЫ	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
ПЕРСОНАЛ	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе

2 этап

На втором этапе разрабатывается план. Данный этап предусматривает анализ различных вариантов достижения цели, оценку альтернатив их реализации с прогнозированием положительных и отрицательных последствий для организации и принятие планового решения.



z

- На третьем этапе происходит информирование сотрудников организации о плановых заданиях, целях, сроках выполнения на предстоящий период.



Методы исследования внешней и внутренней среды организации

МЕТОД STEP - АНАЛИЗА

- Назван этот метод по начальным буквам английских слов, обозначающих группы факторов, влияющих на организацию:
- *social* (социальные);
- *technological* (технологические);
- *economical* (экономические); *political* (политические).
- Метод исследования предполагает анализ двух уровней внешнего окружения: *среды дальнего и среды ближнего окружения.*

Анализ сильных и слабых сторон предприятия

z

- SWOT — это аббревиатурное обозначение сильных сторон (**Strengths**),
 - слабых сторон (**Weaknesses**),
 - благоприятных возможностей (**Opportunities**),
 - факторов угрозы (**Threats**).

Внутренние факторы

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- компетентность;
- наличие достаточных финансовых ресурсов;
- наличие хороших конкурентоспособных навыков;
- хорошая репутация у потребителей;
- признанное лидерство предприятия на рынке;
- наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности;
- наличие собственных технологий высокого качества; наличие преимуществ в стоимости на продукцию и услуги; наличие преимуществ перед конкурентами; Способность к инновациям и т.п.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- отсутствие стратегического направления;
- маргинальное положение на рынке;
- наличие устаревшей техники;
- низкий уровень прибыльности;
- неудовлетворительный уровень менеджмента;
- плохой контроль;
- слабость по сравнению с конкурентами;
- отсталость в инновационных процессах;
- узкий ассортимент продукции;
- неудовлетворительный имидж на рынке;
- низкие маркетинговые навыки у персонала;
- отсутствие достаточного финансирования проектов и т.п.

Z

БЛАГОПРИЯТНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ:

- работа с дополнительными группами потребителей;
- внедрение на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение спектра продуктов для удовлетворения более широкого круга потребителей;
- дифференцированность продукции;
- способность предприятия быстро перейти к более выгодным стратегическим группам;
- уверенность в отношении фирм-соперников;
- быстрый рост рынка и т.п.

ФАКТОРЫ УГРОЗЫ:

- приход новых конкурентов;
- повышение объема продаж аналогичных продуктов;
- медленный рост рынка;
- неблагоприятная налоговая политика государства;
- изменение нужд и вкусов покупателей и т.п.

z

Таблица 5

Матрица SWOT-анализа

	<u>Возможности:</u> 1. 2. 3.	<u>Угрозы:</u> 1. 2. 3.
<u>Сильные стороны:</u> 1. 2. 3.	<u>Поле СИВ:</u>	<u>Поле СИУ:</u>
<u>Слабые стороны:</u> 1. 2. 3.	<u>Поле СЛВ:</u>	<u>Поле СЛУ:</u>

- После того, как конкретный список сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид

СИВ (сила и возможности),
СИУ (сила и угрозы),
СЛВ (слабость и возможности),
СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей рассматриваются все возможные парные комбинации с выделением тех, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

z

- плюсы техники SWOT-анализа:

- Легка в использовании;
- Можно получить за короткое время отличную стратегию для развития на короткий промежуток времени;
- Не требует статистических выкладок и аналитических отчетов;

- Минусы:

- Субъективна. Поэтому рекомендуется применять этот аналитический метод не единолично, а совместными усилиями рабочей группы. Можно собрать единомышленников на мозговой штурм. Имеет короткий промежуток времени достоверности. То есть это инструмент для управления бизнесом на короткие сроки, потом необходимо корректировать и вносить изменения в сам анализ и матрицу решений.
- Не имеет точных цифр на выходе. Поэтому нельзя прогнозировать количественные данные.

Перед Вами матрица SWOT-анализа.

Внутренняя среда	S — список сильных сторон, преимуществ (+)	W — список слабых сторон, недостатков (-)
Внешняя среда	O — перечень возможностей, перспектив (+)	T — перечень угроз и рисков (-)

Обратите внимание, что левая сторона таблицы рассматривает положительное влияние на бизнес. Правая колонка описывает негативное влияние. Верхнее поле отмечает факторы, действующие внутри компании или бизнеса. Нижнее поле отражает параметры внешнего окружения.

Совет 1

Возьмите себе за привычку помечать плюсы и минусы. Это даст не только лучшее понимание методики, но и скорейшее ее запоминание.

Z

Рассмотрим вопросы для каждого квадранта.

• Вопросы можно моделировать, исходя не из картины бизнеса в целом, а в рамках конкретного проекта.

S — список сильных сторон, преимуществ (+)

- Что есть самого лучшего?
- За что любят клиенты?
- Почему предпочитают работать с нашей компанией?
- Какие качества, свойства выделяют среди конкурентов?
- Чем можно гордиться?
- Какие преимущества есть у наших сотрудников, по сравнению с другими организациями?
- Какой положительный опыт, ресурсы или активы есть у нашей компании?

Z

W – список слабых сторон, недостатков (-)

- Какие недостатки у нашего бизнеса?
- На что больше всего жалуются наши потребители?
- Что не устраивает больше всего наших сотрудников?
- Каких источников для роста нам не хватает?
- Что делают конкуренты лучше нашей компании?
- Что не устраивает наших партнеров или контрагентов?
- Какие минусы видят в организации бизнес-процесса собственники или руководители?

Совет 2

Обратите внимание, в первом блоке «внутренняя среда» — все вопросы открытого типа. Задавайте себе и членам рабочей группы только открытые вопросы, и получайте развернутые ответы.

•В этом блоке оцениваются не только человеческие ресурсы, но и все остальные – время, бюджет, инновации.

О — перечень возможностей, перспектив (+)

- Какие условия будут более благоприятны для развития бизнеса?
- Что может нам помочь в достижении цели?
- Каких резервов не хватает и где их взять?
- Возможно ли, найти информацию, которая будет полезна? Где?
- Какие изменения в бизнес-процессе могут улучшить результат?
- Какой персонал нам может помочь в выполнении задачи?

z

T — перечень угроз и рисков (-)

- Знаем ли мы конкурентов «в лицо»? Кто они? Почитать про **бенчмаркинг** и **борьбу с конкурентами** можно тут.
- Что может заставить нас уйти с рынка?
- Какие поставщики часто нас подводят?
- Что будет с бизнесом, если поток клиентов уменьшится?
- Какое минимальное количество клиентов делает бизнес рентабельным?
- На какую сумму нужно продать товаров или услуг, чтобы бизнес был рентабельным?

Пример 1

SWOT-анализ на конкретном примере компании по закупке и установке охранной сигнализации

Таблица SWOT-анализа 1

(+) **S** — список сильных сторон, преимуществ (внутренняя среда)

- Первые в России, кто масштабирован по данному микро-сегменту;
- Вышла за пределы своего региона;
- Имеем на 4% цены ниже на услуги, чем у конкурента;
- Наша аппаратура немецкого качества, поэтому ломается в 2 раза реже

(-) **W** — список слабых сторон, недостатков (внутренняя среда)

- Количество претензий увеличился на 0,5%;
- Рост «плохих» отзывов;
- Штат стремительно растет, не успеваем обучать персонал;
- Цены на 5% выше на товар, чем у конкурентов;
- Высокая текучка кадров
- Нет большого бюджета на рекламу

(+) **O** — перечень возможностей, перспектив (внешняя среда)

- Открываются точки еще в 2 городах;
- На открытые вакансии охотно идут люди;
- Можно задействовать социальные сети для маркетинговых активностей;
- Тренера для обучения можно найти в любом регионе;

(-) **T** — перечень угроз и рисков (внешняя среда)

- «Не пускают» на региональный рынок местные компании – конкуренты;
- Нет альтернативных поставщиков товара, в случае форс-мажора останемся без комплектации;
- Внедрение новых инновационных технологий может поставить под угрозу саму нишу.

Отвечая на эти вопросы, можно начинать заполнять таблицу. Однако – это только начало. Самое главное, поработать с элементами SWOT-анализа и создать матрицу решений.

- **SWOT анализ — пример матрицы решений**

- В практической работе пункты SWOT анализа соотносят между собой, перекрывая минус на плюс. Составляют план мероприятий, который позволит решить текущие вопросы и, возможно, опередить возникновение новых проблем.
- Перекрёстная работа с пунктами дает стратегию поведения:
- S и O (Стратегия прорыва)
- S и T (Стратегия переходного периода)
- W и O (Стратегия переходного периода)
- W и T (Стратегия выживания)
- Однако, в чистом виде, одна стратегия не встречается. Обычно, во внимание берется анализ всех внутренних и внешних плюсов и минусов. Как итог работы SWOT анализа, создается план мероприятий.
- На примере разберем, как это работает.
- S + O
- Упор в данной паре идет на плюсы: внешние перспективы и внутренние сильные стороны.
- Расширение регионов пребывания, при активной рекламе и внутреннем обучении сотрудников позволит обойти конкурентов.
- S + T
- Эта пара элементов анализа может помочь понять, как с помощью внутренних возможностей избежать внешних угроз.

S - ПРЕИМУЩЕСТВА (+)	W - НЕДОСТАТКИ (-)
<ul style="list-style-type: none">• Первые в России, кто масштабирован по данному микро-сегменту;• Вышла за пределы своего региона;• Имеем на 4% цены ниже на услуги, чем у конкурента;• Наша аппаратура немецкого качества, поэтому ломается в 2 раза реже	<ul style="list-style-type: none">• Количество претензий увеличилось на 0,5%;• Рост «плохих» отзывов;• Штат стремительно растет, не успеваем обучать персонал;• Цены на 5% выше на товар, чем у конкурентов;• Высокая текучка кадров• Нет большого бюджета на рекламу
O - ПЕРСПЕКТИВЫ (+)	T - РИСКИ (-)
<ul style="list-style-type: none">• Открываются точки еще в 2 городах;• На открытые вакансии охотно идут люди;• Можно задействовать социальные сети для маркетинговых активностей;• Тренера для обучения можно найти в любом регионе;	<ul style="list-style-type: none">• «Не пускают» на региональный рынок местные компании – конкуренты;• Нет альтернативных поставщиков товара, в случае форс-мажора останемся без комплектации;• Внедрение новых инновационных технологий может поставить под угрозу самую нишу.

Handwritten notes in green ink at the top left corner.

Handwritten notes in green ink at the bottom right corner.

- План мероприятий:
- Свои лучшие стороны описываем в рекламе;
- Поработать со статистикой: соотношение цены и качества, цены и ремонта; срока службы аппаратуры, гарантийное обслуживание.
- W + O
- Превратить минус в плюс, а недостатки в силу с помощью перспектив и возможностей.

S - ПРЕИМУЩЕСТВА (+)	W - НЕДОСТАТКИ (-)
<ul style="list-style-type: none"> • Первые в России, кто масштабирован по данному микро-сегменту; • Вышла за пределы своего региона; • Имеем на 4% цены ниже на услуги, чем у конкурента; • Наша аппаратура немецкого качества, поэтому ломается в 2 раза реже 	<ul style="list-style-type: none"> • Количество претензий увеличилось на 0,5%; • Рост «плохих» отзывов; • Штат стремительно растет, не успеваем обучать персонал; • Цены на 5% выше на товар, чем у конкурентов; • Высокая текучка кадров • Нет большого бюджета на рекламу
O - ПЕРСПЕКТИВЫ (+)	T - РИСКИ (-)
<ul style="list-style-type: none"> • Открываются точки еще в 2 городах; • На открытые вакансии охотно идут люди; • Можно задействовать социальные сети для маркетинговых активностей; • Тренера для обучения можно найти в любом регионе; 	<ul style="list-style-type: none"> • «Не пускают» на региональный рынок местные компании – конкуренты; • Нет альтернативных поставщиков товара, в случае форс-мажора останемся без комплектации; • Внедрение новых инновационных технологий может поставить под угрозу нашу нишу.

S.V.

Составляем план мероприятий:

- Нанять специалиста по обучению;
- Разработать программу адаптации;
- Опубликовать на публичных сайтах объявления о вакансиях;
- Активизировать работу в социальных сетях;
- Позже, выделить минимальный бюджет на таргетинг по гео-признаку.

W + T

Составляем план мероприятий для ликвидации недостатков компании, и снижаем риски и угрозы.

S - ПРЕИМУЩЕСТВА (+)	W - НЕДОСТАТКИ (-)
<ul style="list-style-type: none">• Первые в России, кто масштабирован по данному микро-сегменту;• Вышла за пределы своего региона;• Имеем на 4% цены ниже на услуги, чем у конкурента;• Наша аппаратура немецкого качества, поэтому ломается в 2 раза реже	<ul style="list-style-type: none">• Количество претензий увеличилось на 0,5%;• Рост «плохих» отзывов;• Штат стремительно растет, не успеваем обучать персонал;• Цены на 5% выше на товар, чем у конкурентов;• Высокая текучка кадров• Нет большого бюджета на рекламу
O - ПЕРСПЕКТИВЫ (+)	T - РИСКИ (-)
<ul style="list-style-type: none">• Открываются точки еще в 2 городах;• На открытые вакансии охотно идут люди;• Можно задействовать социальные сети для маркетинговых активностей; <p>Тренера для обучения можно найти в любом регионе;</p>	<ul style="list-style-type: none">• «Не пускают» на региональный рынок местные компании – конкуренты;• Нет альтернативных поставщиков товара, в случае форс-мажора останемся без комплектации;• Внедрение новых инновационных технологий может поставить под угрозу саму нишу.

Z

Прорабатываем пункты из W (слабых сторон, недостатков)

- Количество претензий увеличился на 0,5%;
- Рост «плохих» отзывов;

Тем самым нивелируем первый пункт из рисков: ««Не пускают» на региональный рынок местные компании – конкуренты».

План мероприятий:

- Обучить сотрудников качественному сервису;
- Выяснить причины претензий клиентов;
- Устранить проблемы;

Классическая работа с SWOT-анализом завершается составлением матрицы решений.

Пункты из матрицы переносятся в план мероприятий.

Совет 5

Не забыть отметить для каждого пункта ответственного и срок исполнения (помните, цели по SMART). И, конечно, контролировать.

В результате, получилась вот такая матрица решений:

S + O

- При приеме на работу проводить психологические тесты для отсева «случайных» людей;
- Проводить адаптационные мероприятия для сотрудников;

S + T

- Свои лучшие стороны описываем в рекламе;
- Поработать со статистикой: соотношение цены и качества, цены и ремонта; срока службы аппаратуры, гарантийное обслуживание.

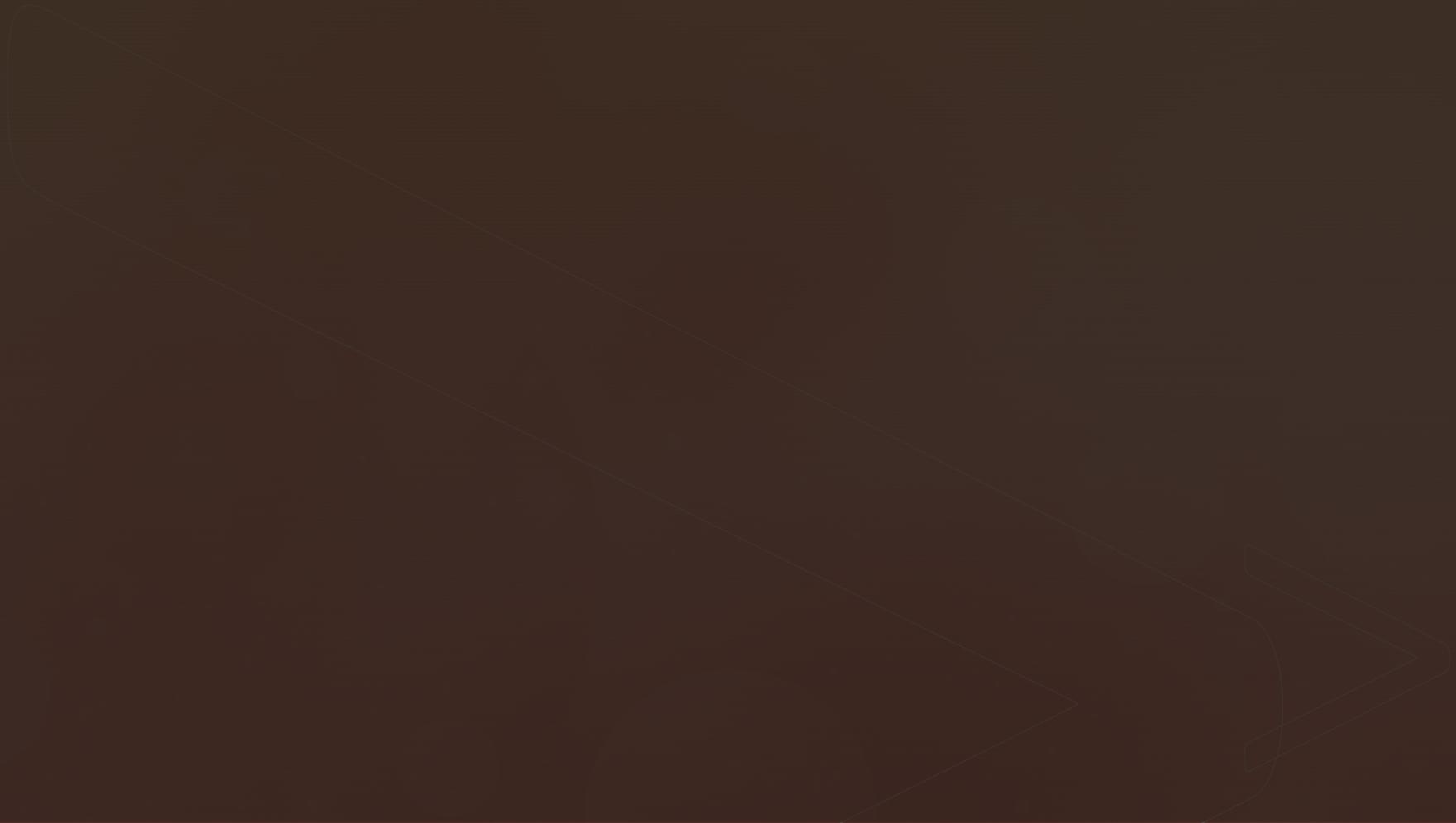
W + O

- Нанять специалиста по обучению;
- Разработать программу адаптации;
- Опубликовать на публичных сайтах объявления о вакансиях;
- Активизировать работу в социальных сетях;
- Выделить минимальный бюджет на таргетинг по гео-признаку

W + T

- Обучить сотрудников качественному сервису;
- Выяснить причины претензий клиентов;
- Устранить проблемы;

z

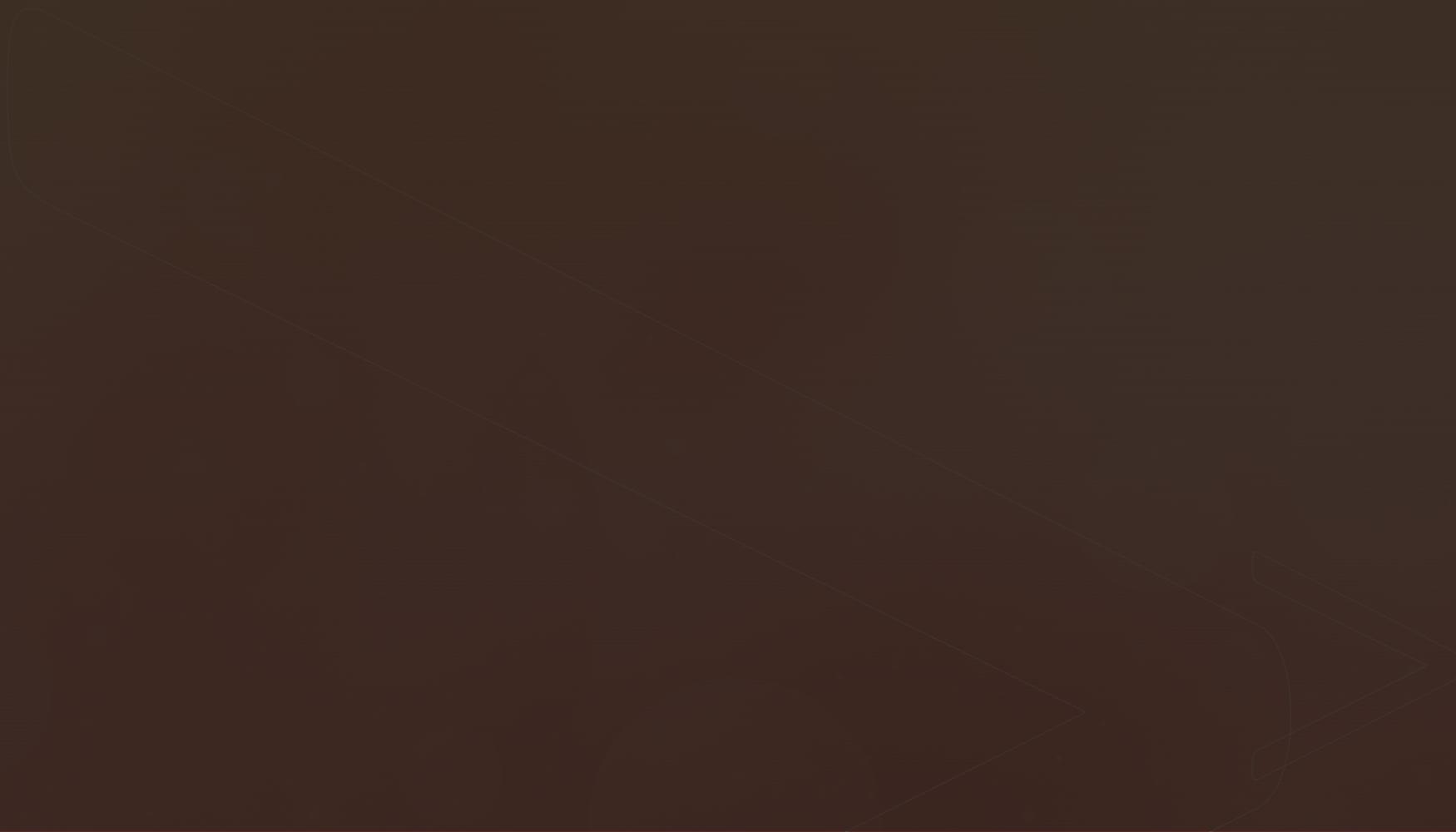


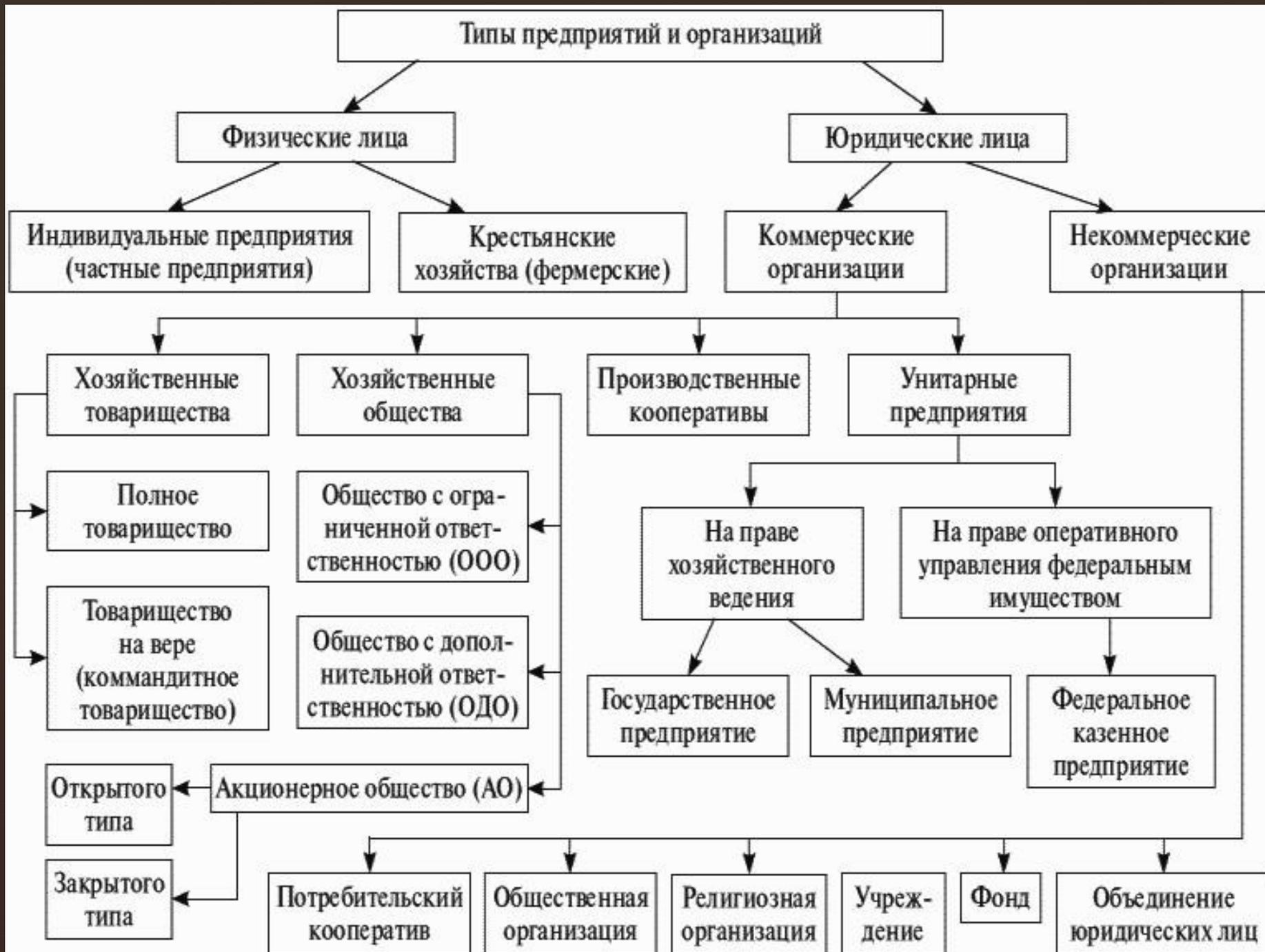
- В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.
- При разработке стратегии, обычно учитывается, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Организационно-правовые формы

- хозяйственные товарищества и общества;
- акционерное общество (открытое и закрытое);
- производственный кооператив;
- унитарное предприятие;
- финансово-промышленная группа (ФПГ);
- корпорация;
- транснациональная корпорация;
- конгломерат;
- концерн;
- холдинг;
- консорциум;
- совместное предприятие;
- картель;
- синдикат;
- трест;
- ассоциация

z





2

Хозяйственные товарищества и общества

- **Хозяйственные товарищества и общества** - это коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным капиталом (складочным) капиталом.
- **Виды товариществ:** полное товарищество и товарищество на вере.
- **Виды обществ:** общество с ограниченной ответственностью и общество с дополнительной ответственностью (табл.6).

Полное товарищество:

- товарищество, участники которого в соответствии с заключенными между ними договорами занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом.

Товарищество на вере (коммандитное товарищество):

- товарищество, в котором, наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающим по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько вкладчиков (коммандитов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества в пределах сумм, внесенных ими вкладов, и не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО):

- учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставной капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров;
- участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости внесенных ими средств.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО):

- учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставной капитал которого разделен на доли определенные учредительными документами;
- участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех размере, кратном стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.

z

Акционерное общество (ОАО и ЗАО)

- **Акционерное общество (ОАО и ЗАО)** - это общество, уставной капитал которого разделен на определенное число акций. Участники АО (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риски убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащим им акций. Виды акционерных обществ: открытое и закрытое. В открытом АО акции продаются на свободном рынке, в закрытом АО - только сотрудникам.



2

Производственный кооператив

- **Производственный кооператив** - добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.



2

Унитарное предприятие

- **Унитарное предприятие** - это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество УП является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.



2

Финансово-промышленная группа (ФПГ)

- **Финансово-промышленная группа (ФПГ)** - это диверсифицированная многофункциональная структура, образующаяся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешних рынках, упрочения технологических и кооперационных связей, роста экономического потенциала всей группы в целом и каждого из ее участников в отдельности.





Корпорация

- **Корпорация** - это организация или союз организаций, созданных для защиты каких-либо интересов и привилегий участников и образующих самостоятельное юридическое лицо.
- Основы корпоративного законодательства устанавливают за корпорацией право действовать на правах юридического лица независимо от своих владельцев.
- Современная корпорация - это, как правило, материнская компания с целой сетью дочерних обществ, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень хозяйственно-оперативной самостоятельности.

2

Транснациональная корпорация

- **Транснациональная корпорация** - это:
- особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей свою деятельность на мировом рынке посредством заграничных филиалов и дочерних обществ;
- национальная компания с зарубежными активами, т.е. национальная по капиталу и контролю, но международная по сфере деятельности.



Конгломерат



- **Конгломерат** - это организационная форма объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм, вне зависимости от их горизонтальной или вертикальной общности. Конгломерат ориентирован на развитие и максимизацию прибылей, независимо от сфер деятельности.

2

- **Концерн** - это форма объединения (как правило, многоотраслевого) самостоятельных предприятий, связанных посредством систем участия, финансовых связей, договоров об общности интересов, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества. Входящие в концерн предприятия номинально остаются самостоятельными юридическими лицами в форме акционерных или иных хозяйственных обществ, а фактически подчинены единому хозяйственному руководству. Деятельность концерна ориентирована в основном на производство.



z

- **Холдинг** - это организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления. Холдинг является специфическим управленческим и финансовым ядром современных корпораций, концернов, конгломератов и иных организационных форм рынка.



2

- **Консорциум** - одна из форм временных объединений, создаваемых на основе соглашения (с образованием или без образования юридического лица) между несколькими предприятиями, компаниями, фирмами, банками, научными центрами, государственными структурами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению наукоемких и капиталоемких проектов, в т. ч. международных. Участники консорциума полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая связана с достижением целей консорциума.



z

Совместное предприятие

- **Совместное предприятие** - международное предприятие, создающееся двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности.



z

- **Картель** - организационная форма, при которой не ликвидируется производственная и коммерческая самостоятельность предприятий, но заключается соглашение между участниками по ряду вопросов (цены, квоты, рынки, условия реализации и т.д.).
- **Синдикат** - организационная форма объединения, отличительной особенностью которой является заключение соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольных прибылей. При этой форме предприятия сохраняют производственную и юридическую самостоятельность, но, при этом, утрачивают коммерческую самостоятельность.
- **Трест** - организационная форма, при которой предприятия, объединенные в единый производственный комплекс, теряют свою юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность.

Ассоциация

- **Ассоциация** - добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило, некоммерческой цели.

