

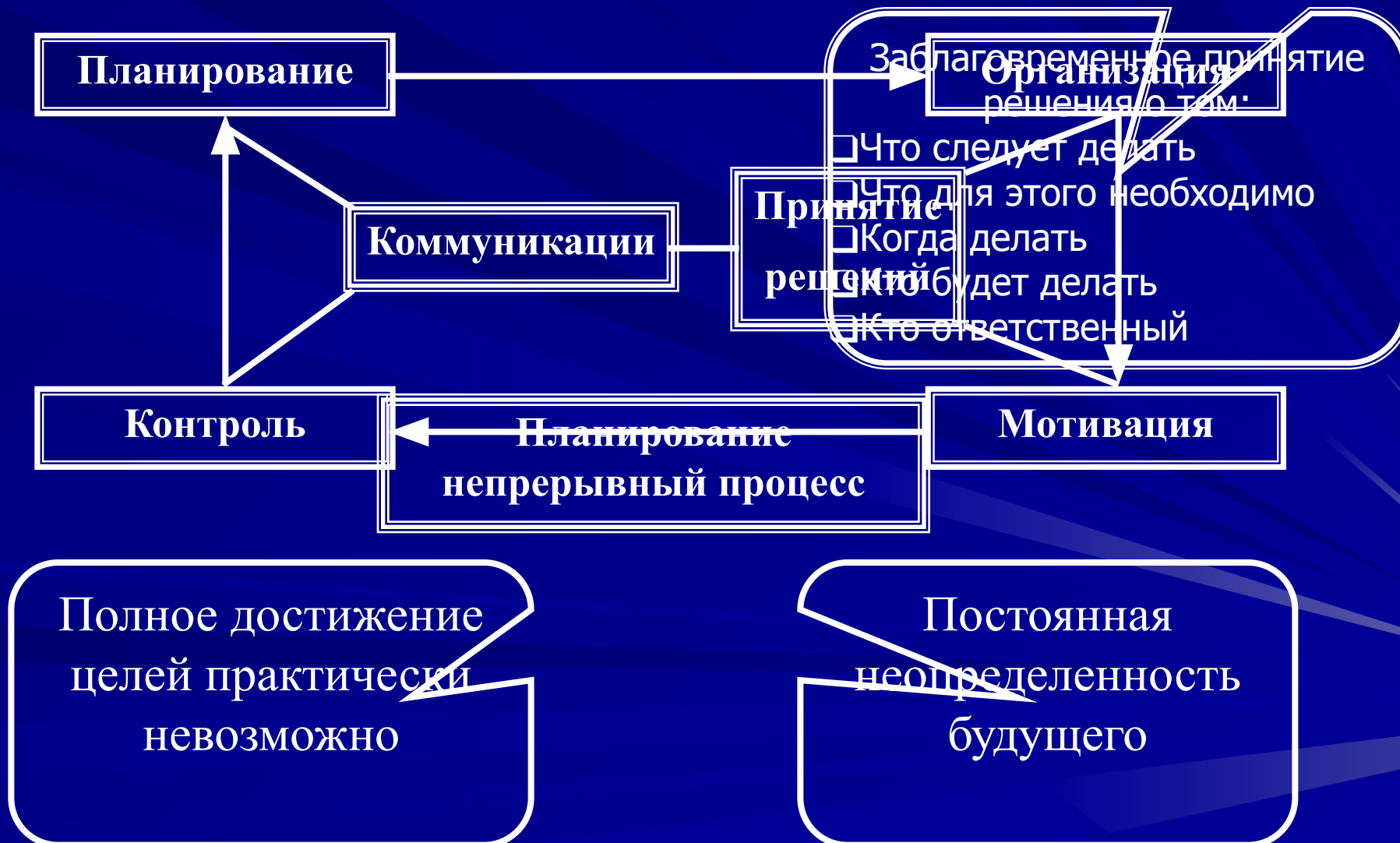
Планирование как функция управления

лекция №4

*Динамичный процесс стратегического планирования
является тем зонтиком, под которым укрываются все
управленческие функции*

Майкл Мескон

Функции управления



Иерархия планирования

Стратегическое
планирование



Тактическое
планирование

Текущее



Оперативное
планирование

Отдельные
проекты

Как система,
любое планирование
включает три подсистемы:

1. Целепологание
2. Прогнозирование
3. Собственно планирование

Стратегическое планирование

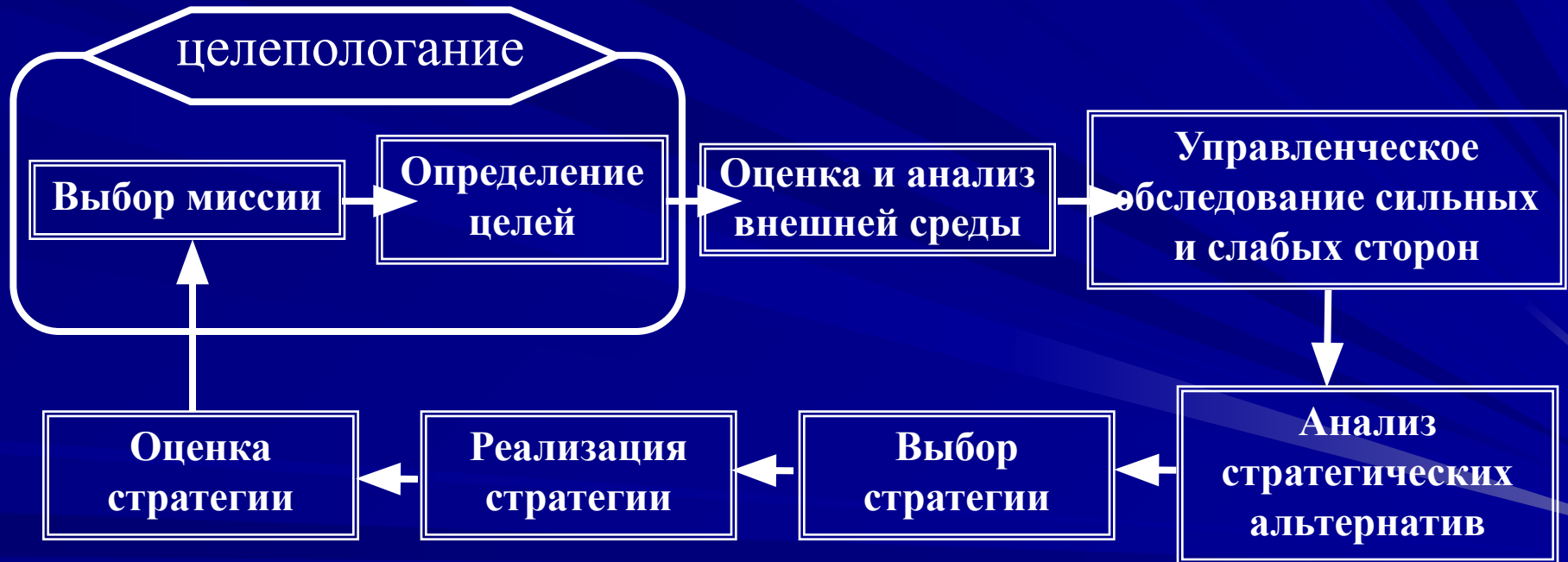
Стратегическое планирование подразумевает выбор руководством генеральной линии поведения и разработку стратегического плана – программы, направляющей деятельность организации в течение длительного периода

Стратегический план

1. Разрабатывается с точки зрения перспективы всей организации
2. Обосновывается обширными исследованиями
3. Придает организации определенность и индивидуальность
4. В длительной перспективе целостный, но гибкий

Стратегическое планирование

Этапы стратегического планирования



Целеполагание

Процесс формирования и уточнения целей организации.

Цель – желаемое состояние будущего



Целеполагание

Типы целей

Официальные

Оперативные

Операционные

- Определяют назначение организации
- Идеалистичны и абстрактны
- Обеспечивают действенность политики организации
- Организационную направленность
- Форма выражения на практике
- Более специфичны и измеримы
- Создают благоприятный имидж
- Разрабатываются до деталей
- Выступают в форме конкретных заданий

Требования к формулированию целей

Достижимость,
реалистичность

Измеримость,
конкретность

Ориентация
во времени

Непротиворечивост
ь
и согласованность

Мотивация
и связь
с
вознаграждением

Стратегическое планирование



Прогнозирование

Прогноз – предполагаемое состояние будущего

Методы прогнозирования

Неформальные

Формальные

Количественные

Качественные

Моделирование

Прогнозирование

информации
недостаточно,
количественные
методы сложны
или дороги

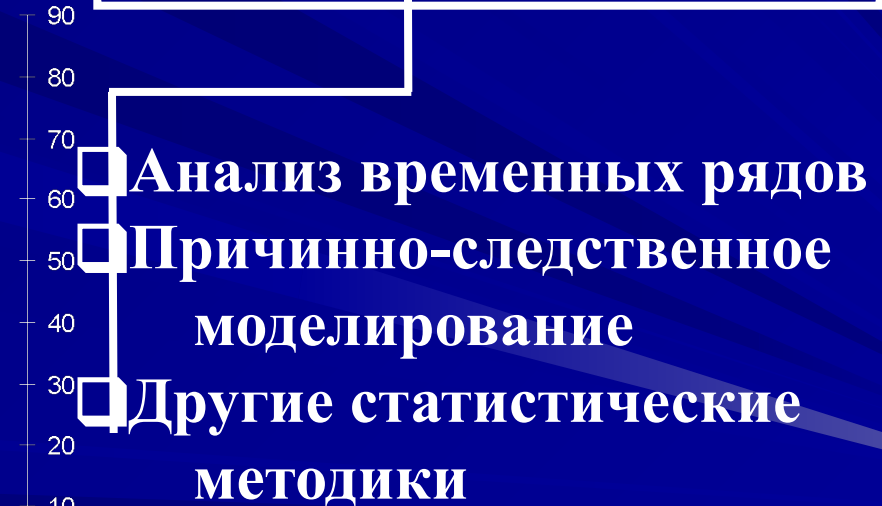
Формальные методы

можно
использовать когда
имеющейся
информации
достаточно для
выявления
статистически
достоверных
тенденций или
зависимостей

Качественные

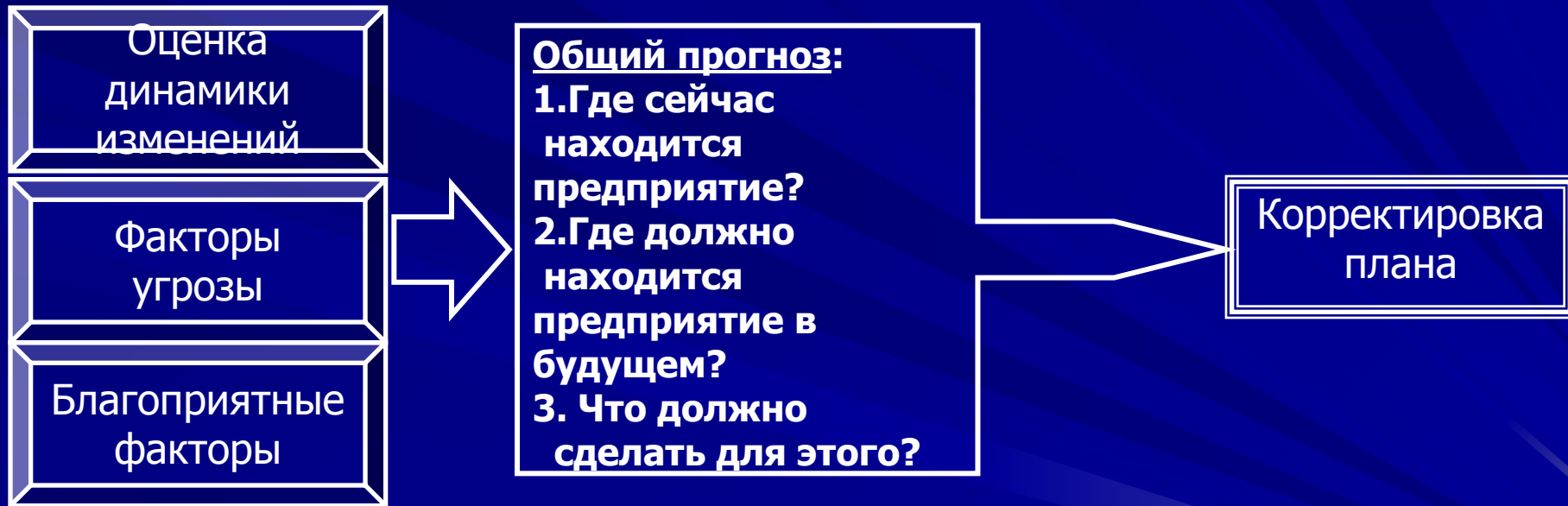


Количественные



Этапы стратегического планирования.

Оценка и анализ внешней среды



Этапы стратегического планирования. Оценка и анализ внешней среды



Этапы стратегического планирования.

Управленческое обследование внутренних сторон организации

Прогнозируемое состояние внешней среды

Обладает ли организация достаточными силами?

Маркетинг

Финансы

Операции

Человеческие ресурсы

Культура и образ предприятия

1. Доля рынка и конкурентоспособность
2. Разнообразие и качество ассортимента
3. Издержки на производство
4. Диверсификация портфеля заказов
5. Рыночные исследования и разработки
6. Предложение запасов
7. Анализ фреймворка
8. Квалификация сотрудников
9. Мотивация сотрудников
10. Система вознаграждения
11. Улучшение процесса производства
12. Теснота кадров
13. Преобладающие нравы и ожидания в организации
14. Квалификации
15. Имидж организации для руководства
16. Профессионализм сотрудников
17. Внешняя репутация фирмы

Необходимо упростить реальную ситуацию,
чтобы прогноз вообще стал возможен

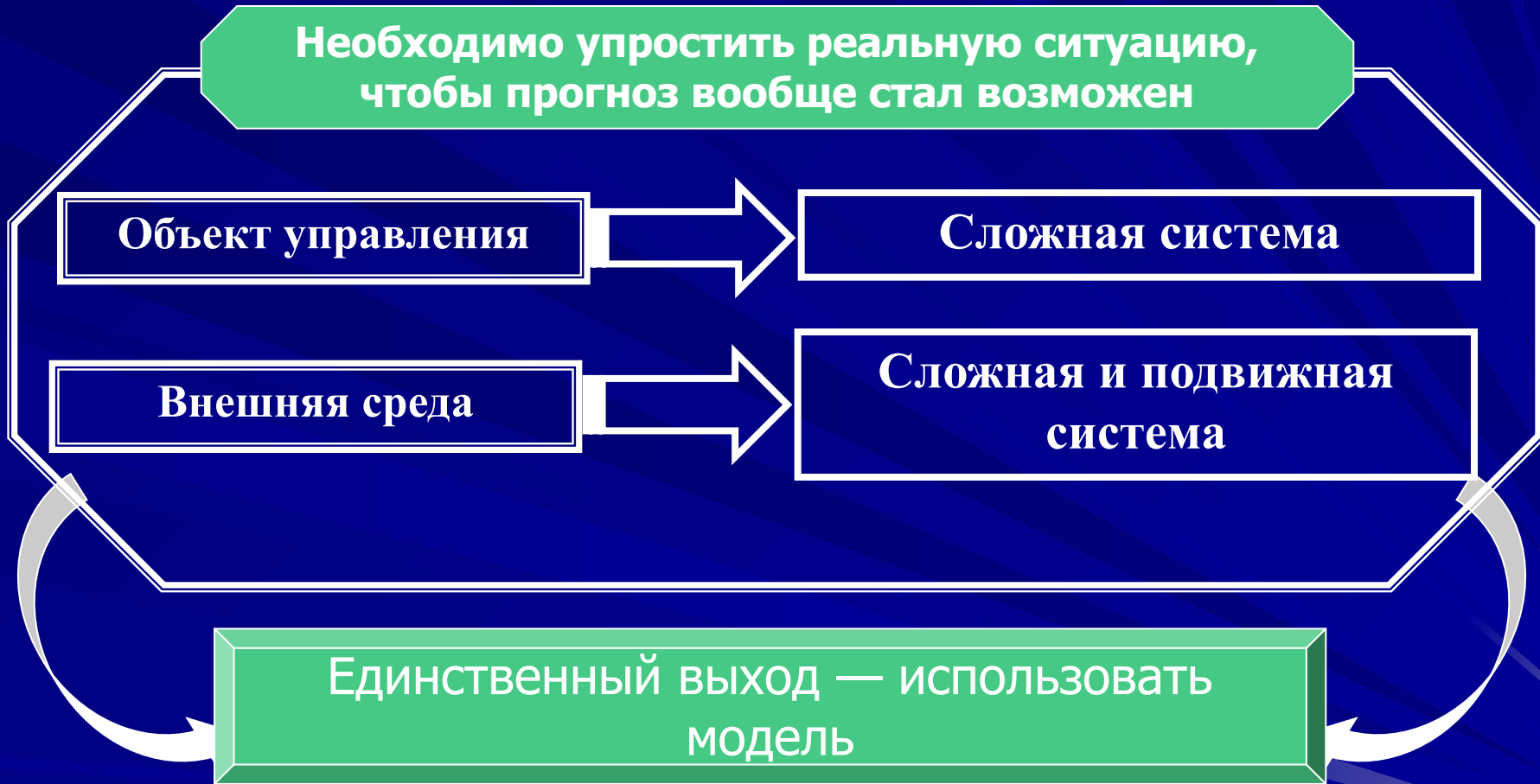
Объект управления

Сложная система

Внешняя среда

Сложная и подвижная
система

Единственный выход — использовать
модель



Определение модели

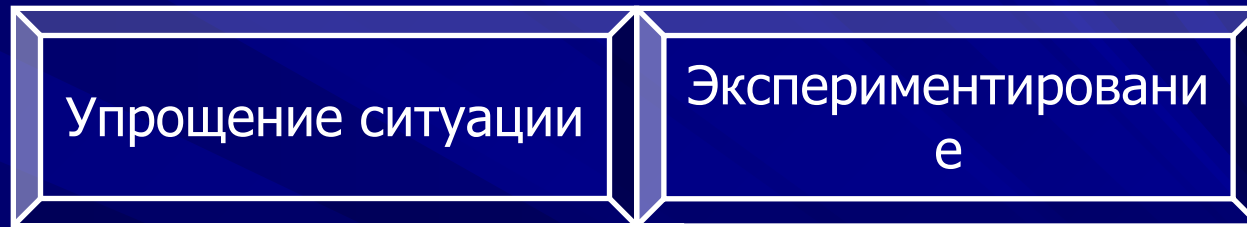
Определение
Клода Шеннона

МОДЕЛЬ
представление объекта,
системы или идеи в
некоторой форме, отличной
от самой целостности

Определение
моё

МОДЕЛЬ
нечто, обладающее
интересующими нас
свойствами объекта, но не
являющееся таковым

Необходимость моделирования при составлении прогнозов



единственный систематизированный способ
увидеть варианты будущего
и определить последствия
альтернативных решений

The text is centered within a white, multi-pointed star shape with a double-line border. The star has four main points and four smaller points between them.

Базовые типы моделей

физическая

Материальная модель, представляющая внешние свойства объекта

Модель самолета
Борцовское чучело
Манекен
Модель здания
Муляж

аналоговая

Ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой

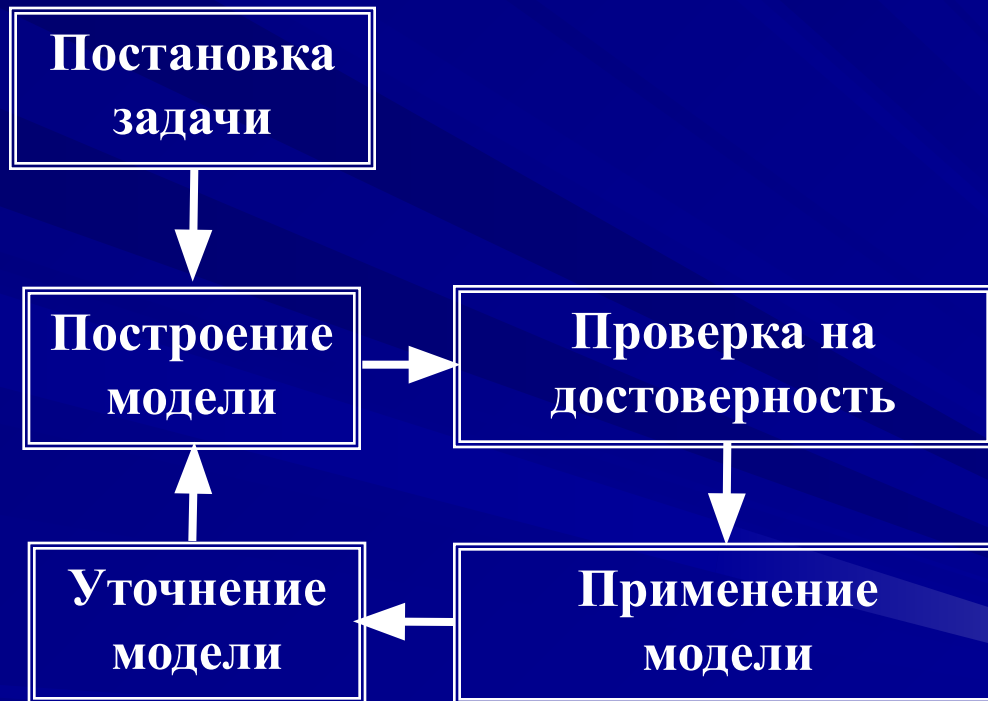
График
Диаграмма
Теннисная пушка
Имитатор голоса

математическая

Используются математические символы для описания свойств или характеристик объекта

Формулы
Системы уравнений
Физические законы

Этапы построения модели





наиболее популярные модели в управлении

Теория игр

Модель
оптимального
обслуживания

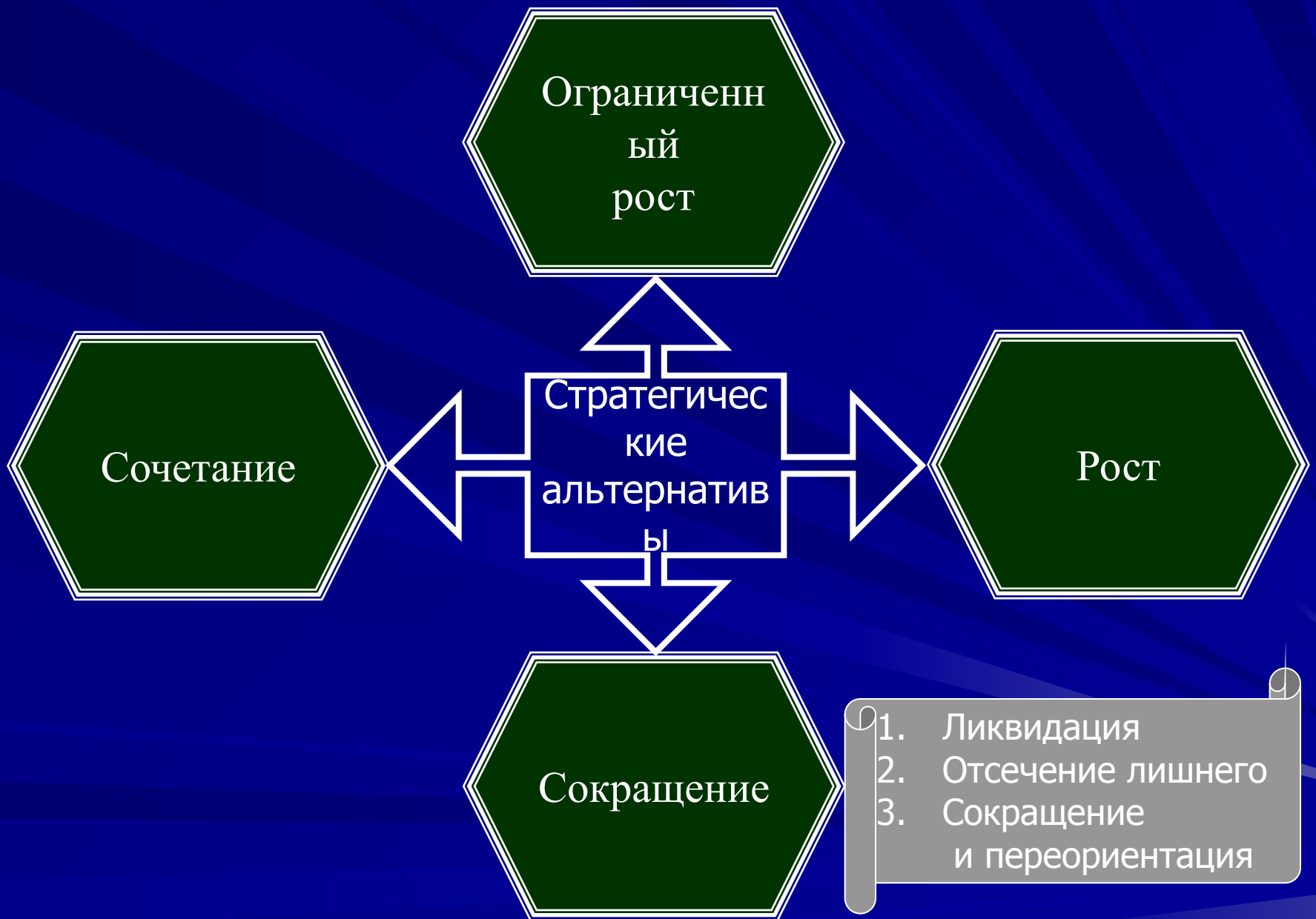
Модель
управления
запасам

Модель
линейного
программирования

Имитационная
модель

Этапы стратегического планирования





Выбор стратегии

```
graph TD; A[Выбор стратегии] --> B[Осуществляется через призму объективных и субъективных факторов]; B --- C[Риск]; B --- D[Знание прошлых стратегий]; B --- E[Реакция на владельцев]; B --- F[Фактор времени];
```

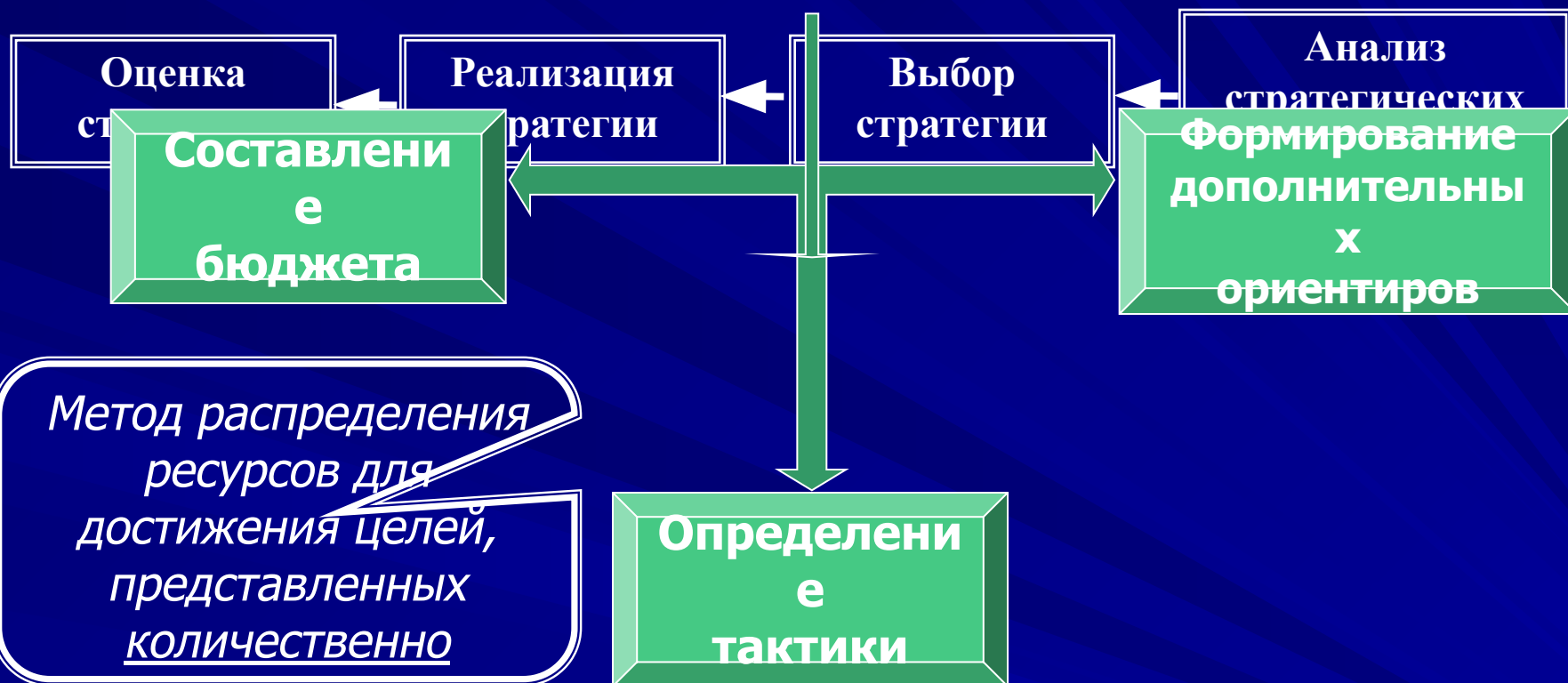
Осуществляется через призму объективных и субъективных факторов

Риск

**Знание
прошлых
стратегий**

**Реакция
на владельцев**

**Фактор
времени**



Этапы составления бюджета

1. Выражение в числовом виде как ресурсов, так и целей
2. Подготовка оперативных смет
3. Уточнение высшим рук-вом
4. Итоговый бюджет

План реализации стратегии:

- Для конкретной ситуации
- На уровне среднего звена
- Рассчитана на более короткий срок
- Результаты проявляются быстро

Формирование
дополнительны
х
ориентиров

Выработка
политики

Разработка
процедур

«Кодекс законов»,
определяющий,

Выработка
правил

ПРОЦЕДУРА:
Определяет набор
действий
в конкретной ситуации

ПРАВИЛО:
Точно определяет
поведение
в специфической
единичной ситуации

Оценка стратегического плана

Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха организации

В процессе оценки стратегии необходимо ответить на 5 вопросов

1. Насколько велик и допустим риск, предполагаемый стратегией?
2. Обладаем ли мы достаточными ресурсами?
3. Учитываются ли все основные внешние угрозы и возможности?
4. Достаточно ли внутренних сил?
5. Лучший ли это способ применения наших ресурсов?

**Определение стратегии и количественных
целей деятельности в целом**

Оценка и анализ стратегии

**Создание системы
вознаграждения**

Создание информационной среды

Определение критериев деят-ти

**Оценка и изменение
организационной структуры**

Распределение ресурсов

Определение задач

Делегирование полномочий

**Уточнение целей отдельных
руководителей**