

Тема 6. Планирование как функция управления

Рощина Ирина Викторовна



Содержание

1

Сущностные характеристики планирования

2

Методы планирования

3

Процесс планирования

Вопрос 1

Сущностные характеристики планирования



Понятие

- ❖ **Планирование** - предвидение цели организации, результатов ее деятельности и ресурсов, необходимых для достижения определенных целей
- ❖ **Планирование** – это сознательный, систематический процесс принятия решений о целях и деятельности, которые отдельный человек, группа или организация будут выполнять в будущем

Необходимость планирования

- ◆ **Увеличение размеров фирмы и усложнение форм ее деятельности.**
- ◆ **Подвижность внешней среды.**
- ◆ **Новый стиль руководства персоналом.**
- ◆ **Усиление центробежных сил в экономической организации.**

Пределы планирования

- ❖ **Неопределенность рыночной среды.**
- ❖ **Издержки планирования** (любые дополнительные средства должны быть затрачены только в том случае, если они создадут дополнительный положительный эффект; минимальными затратами на планирование являются такие, которые обеспечивают выживание экономической организации, а любые дополнительные затраты должны обеспечивать ее развитие)
- ❖ **Масштабы деятельности фирмы.**
- ❖ **Сочетание формального планирования с другими способами принятия решений.**

Принципы планирования (А. Файоль)

- ◆ **единство,**
- ◆ **непрерывность,**
- ◆ **гибкость,**
- ◆ **точность**

Принципы планирования (Р. Акофф)

- ◆ **Принцип единства** (координация на горизонтальном уровне, то есть на уровне функциональных подразделений; общность целей всех элементов экономической организации становятся возможными в рамках вертикального единства подразделений)
- ◆ **Принцип непрерывности**
- ◆ **Принцип гибкости**
- ◆ **Принцип точности**
- ◆ **Принцип участия** (каждый член экономической организации становится участником плановой деятельности, независимо от должности и выполняемой им функции)

Основные подходы к планированию

- Системный подход
- Структурный подход
- Маркетинговый подход
- Функциональный подход
- Воспроизводственно-эволюционный подход
- Нормативный подход
- Комплексный подход
- Интеграционный подход
- Динамический подход
- Процессный подход
- Оптимизационный подход
- Директивный подход
- Поведенческий подход
- Ситуационный подход

Подходы

- ❖ **Системный** - структуризировать плановые показатели, построить дерево целей, обосновать число уровней иерархии для анализа и синтеза системы плановых показателей, исследовать влияние на эти показатели факторов делового и фонового окружения, проанализировать адаптивность к внешней среде, уровень стандартизации планов и их инновационность.
- ❖ **Структурный** - обосновать распределение экономических ресурсов по: компонентам дерева целей; разделам плана; структурным подразделениям; проблемам; времени.
- ❖ **Маркетинговый** - в распределении ресурсов отдать приоритет повышению качества объекта планирования, интересы исполнителя надо ставить выше интересов разработчика плана.
- ❖ **Функциональный** - разработчик плана должен располагать результатами функционально-стоимостного анализа объекта планирования и его компонентов, исходя из совершенно новой структуры, спроектированной по будущим функциям (целям) на выходе подсистемы.

Подходы

- ❖ **Воспроизводственно-эволюционный подход** нацелен на воспроизводство объектов планирования на уровне лучших мировых образцов.
- ❖ **Нормативный** - постоянно обеспечивать ресурсосбережения, учитывая прогрессивные нормативы и нормы расхода ресурсов, что особенно важно в условиях ужесточения конкуренции.
- ❖ **Комплексный** - учитывать при планировании технические, экономические, экологические, организационные, социальные, психологические и другие аспекты разработки и реализации планов.
- ❖ **Интеграционный подход** может повысить качество плана, если будут учтены интеграционные связи по вертикали и горизонтали, а также затраты и результаты по всем стадиям жизненного цикла планируемого объекта и подсистемам системы менеджмента организации.

Подходы

- ❖ **Динамический** - объект планирования рассматривается в развитии, проводится анализ причинно-следственных связей и соподчиненности, ретроспективный анализ деятельности аналогичных объектов и прогноз их развития.
- ❖ **Процессный** - все функции менеджмента рассматриваются как взаимосвязанные. Планированию предшествует стратегический маркетинг. На стадии планирования эти нормативы «привязываются» к ресурсам, исполнителям, срокам, эффективности.
- ❖ **Оптимизационный** - разработчик плана должен опираться на инженерные расчеты, математические и экономико-статистические методы, экспертные оценки. Плановые показатели должны быть выражены не общими фразами, а количественными характеристиками.
- ❖ **Ситуационный** - внимание концентрируется на том, что пригодность различных методов и плановых показателей определяется конкретной стратегической (при планировании) или тактической (при реализации плана) ситуацией.

Классификация внутрифирменного планирования

степень неопределенности
в планировании

временная ориентация
идей планирования

горизонт планирования

Признаки

Степень неопределенности в планировании

- ❖ **Детерминированные системы планирования - те, которые действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации.** Могут использоваться при планировании деятельности организации на уровне подразделений (планирование производства, как правило, обладает высокой определенностью и точностью в предвидении результатов)
- ❖ **Вероятностные (стохастические) системы планирования – те, которые не дают полной предсказуемости результата.**

Вероятностные (стохастические) системы планирования

- ❖ **1. Планирование, основанное на системе жестких обязательств.** Для ситуаций, в которых существует высокая степень уверенности в исходе событий (планирование контракта с хорошо знакомым партнером, изменить планы могут только внезапные, форс-мажорные обстоятельства).
- ❖ **2. Планирование под личную ответственность.** Для ситуации полной неопределенности, для небольших, вновь созданных предпринимательских организаций, не обладающих нужными знаниями окружающей среды и налаженными связями со своими контрагентами.
- ❖ **3. Планирование, приспособленное к случайным обстоятельствам.** Существует не более трех-четырех основных вариантов возможного развития событий.

Временная ориентация идей планирования

- ❖ **реактивное планирование**
(нацеленное только в прошлое),
- ❖ **инактивное планирование**
(инертность)(приспосабливающееся только к настоящему),
- ❖ **преактивное планирование**
(упреждение) (предпочитающее смотреть только в будущее),
- ❖ **интерактивное планирование**
(ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования)

Горизонт планирования

- ❖ **долгосрочное планирование** (от 10 до 25 лет);
- ❖ **среднесрочное планирование** (от 3 до 5 лет);
- ❖ **краткосрочное планирование** (на один-два года).

Типы планов (по предназначению)

- ◆ Целевые (или миссии)
- ◆ Задачи
- ◆ Стратегии
- ◆ Политики
- ◆ Правила
- ◆ Процедуры
- ◆ Программы
- ◆ Бюджеты

Уровни менеджеров и типы планов

Тип плана	Высшие менеджеры	Менеджеры среднего звена	Менеджеры операционного уровня
Целевой	X	-	-
Задачи	X	X	X
Стратегии	X	-	-
Политики	X	X	-
Процедуры	-	X	X
Правила	-	X	X
Программы	X	X	X
Бюджеты	X	X	X

Вопрос 2

Методы планирования



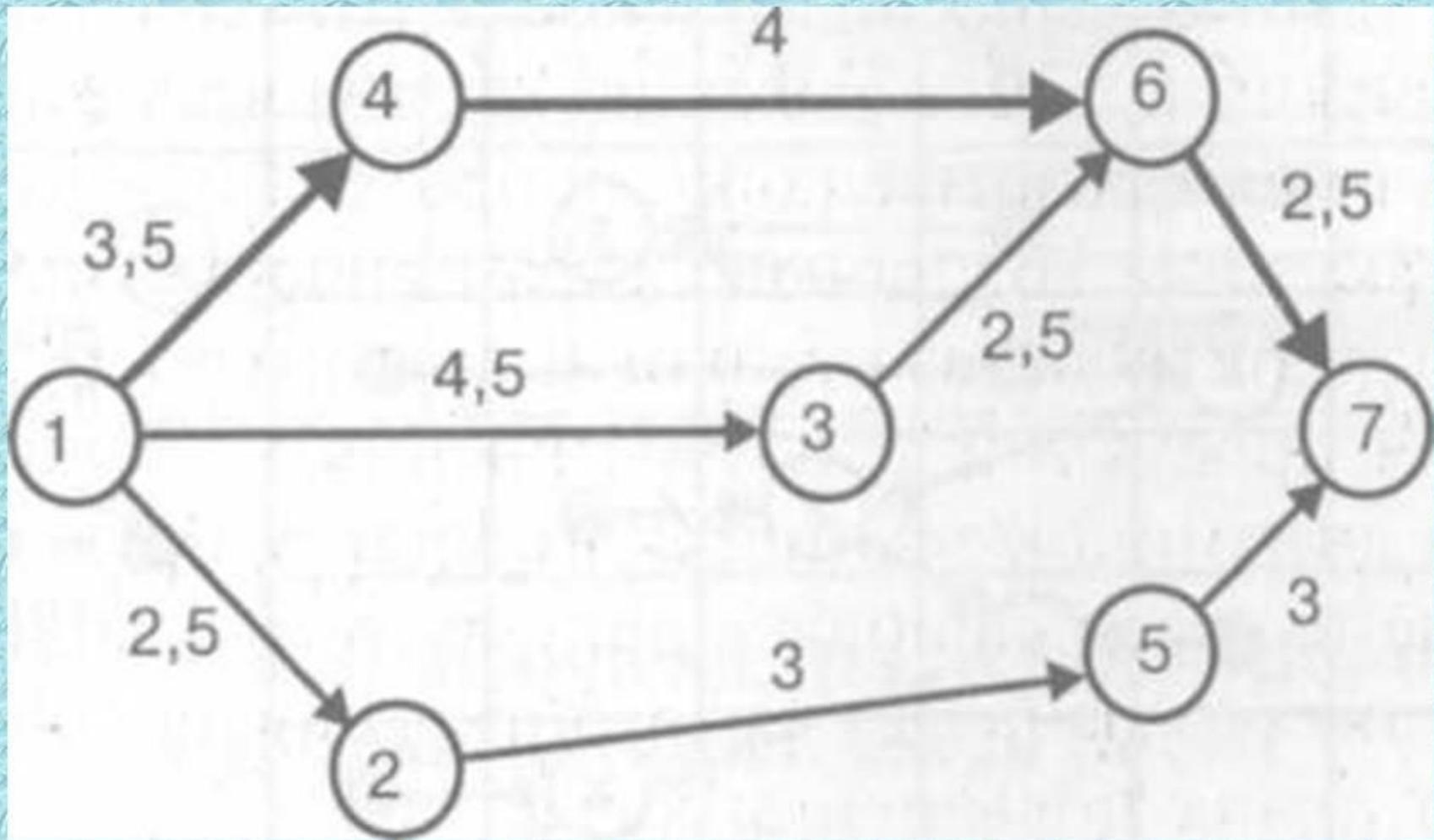
Методы планирования

- ❖ **Бюджетный (бюджетирование)** (основывается на составлении отчетных и плановых бюджетов, т. е. таблиц, отражающих состояние или распределение имеющихся у организации ресурсов в соответствии со стоящими целями (в последующем могут уточняться и корректироваться),
- ❖ **Балансовый** (основывается на взаимной увязке двух бюджетов: ресурсов, которыми будет располагать организация, и потребностей в них в рамках планового периода; реализуется через составление системы балансов, которые бывают: по содержанию: материально-вещественными, стоимостными и трудовыми; по временному горизонту: отчетными, плановыми, прогнозными; по целям: аналитическими и рабочими),

Методы планирования

- ❖ **Нормативный** (используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому; основой являются нормы и нормативы),
- ❖ **Графический** (метод сетевого планирования, разработанный в конце 1950-х гг.; график Гантта; метод планирования "Паттерн" - для построения "дерева целей»;)
- ❖ **Математические методы** (оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей)
- ❖ **Программно-целевые методы** (для комплексных задач)
- ❖ **Методы экспертных оценок**
- ❖ **Др.**

Сетевое планирование и управление (СПУ) (фрагмент укрупненного комплекса работ по планированию)



Оперограмма организации выполнения работ

Работы	Исполнители					Примечание
	А	Б	В	Г	Д	
1.		●		⊗		⊗ — ответственные исполнители; ● — соисполнители
2.	⊗	●			●	
3.			⊗		●	
4.	●	⊗				
5.				⊗	●	
6.	●			●	⊗	
Контрольные сроки окончания работ						

Ленточный график контроля выполнения комплекса работ

Работы	Исполнители	Сроки выполнения								Примечание	
1.	А	█									
2.	Б		█								
3.	В			█							
4.	Г				█						
5.	Д			█							
6.	Е				█						
7.	Ж					█					
8.	З						█				

Вопрос 3

Процесс планирования



Понятие

- ❖ **Процесс планирования - замкнутый цикл с прямой** (от разработки стратегии к определению оперативных планов до реализаций и контроля) **и обратной** (от учета результатов выполнения к переформулированию плана) **связью.**

Внутренняя структура системы планирования



Основные этапы

- ❖ **1. Процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования,** т.е. принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов.
- ❖ **2. Деятельность по осуществлению плановых решений.** Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации.
- ❖ **3. Контроль результатов.** Сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также создание предпосылок для корректировки действий организации в нужном направлении.

Этапы планирования

- ❖ **Первый этап.** Фирма проводит исследования внешней и внутренней среды организации. Определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.
- ❖ **Второй этап.** Фирма устанавливает ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей. Иногда этап установления целей предшествует анализу среды.

Этапы планирования

- ❖ **Третий этап.** Стратегический анализ. Фирма сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.
- ❖ **Четвертый этап.** Производятся выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.
- ❖ **Пятый этап.** Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.

Этапы планирования

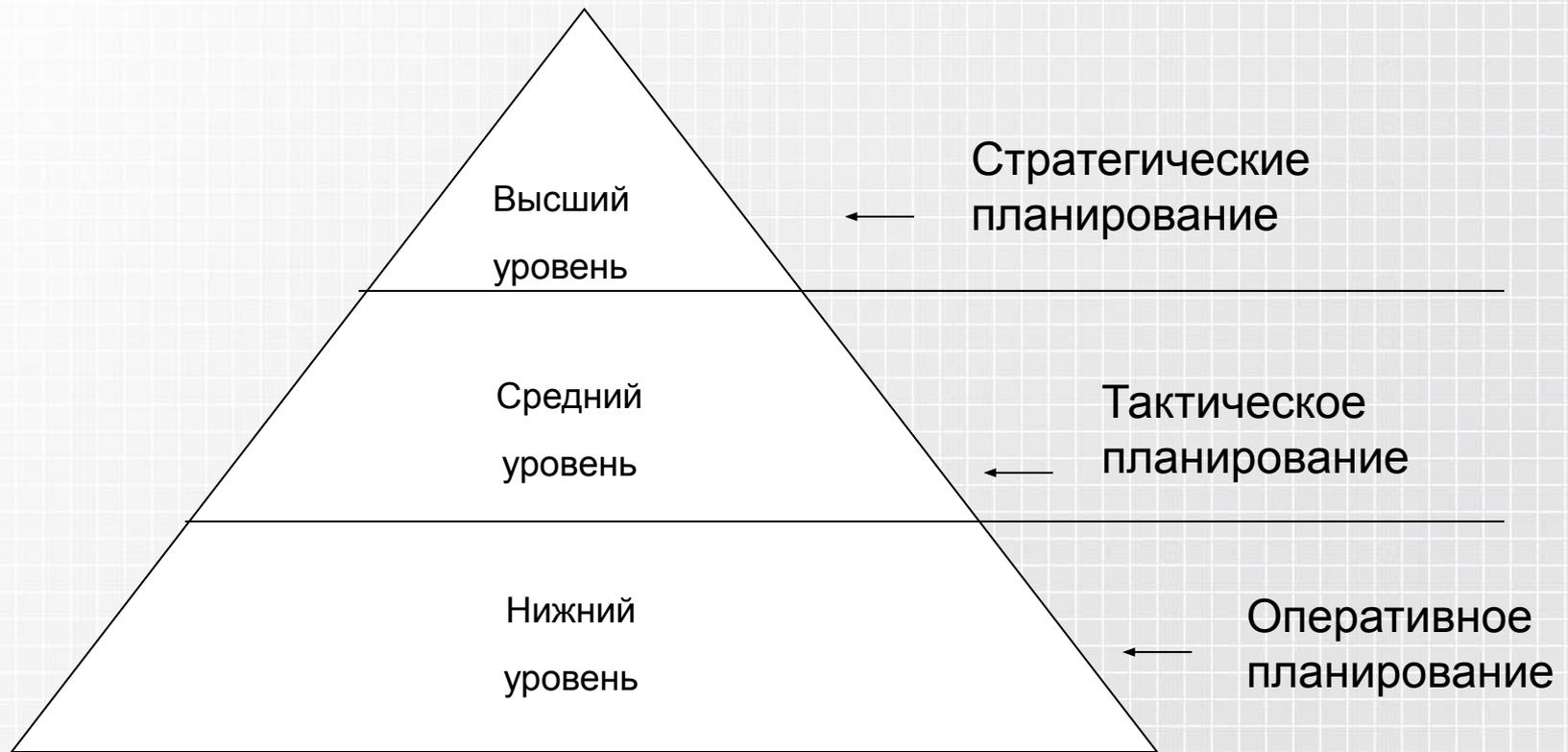
- ❖ **Шестой этап.** Готовятся среднесрочные планы и программы.
- ❖ **Седьмой этап.** Годичные оперативные планы и проекты на основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования.
- ❖ **Восьмой и девятый этапы**, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать:
 - что организации удалось сделать, реализуя свои планы;
 - каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

Процесс планирования

❖ Предполагает поиск ответа на следующие вопросы:

- что мы имеем? (В каком состоянии находится организация, в чем ее сильные и слабые стороны, какие имеются ресурсы?);
- в каком направлении необходимо двигаться дальше? (Какие задачи следует решить?);
- какие помехи могут возникнуть? (Что будет мешать выполнению задач?);
- какие и в каком размере потребуются дополнительные ресурсы? (Что надо сделать для выполнения задач?).

Уровни процесса планирования



Различия между стратегическим и тактическим планированием

- ◆ Разница между целями и средствами
- ◆ Уровень субъективности
- ◆ Характер проблем
(внутренние/внешние проблемы)
- ◆ Простота оценки (расчётов)
- ◆ Уровень иерархии системы

Требования

- ❖ Планы должны быть увязаны по вертикали и по горизонтали.
- ❖ Вертикальная взаимосвязь предполагает то, что планы всех уровней субординированы: задания стратегического плана являются ориентиром для тактических планов, тактические планы находят свое продолжение и конкретизацию в оперативных планах.
- ❖ Горизонтальное единство планов всех подразделений и направлений заключается в координации производственной, финансовой, сбытовой и других сфер развития предприятия

**Поработали,
теперь можно
и передохнуть!!!...**

**Продолжим работу
на практических
занятиях**

