

# Планирование и прогнозирование в системе менеджмента



## СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ



# Вопрос



- Люди, хотите ли вы знание без преодоления трудностей, достижение без усилий, продвижение вперед без жертвы?



- Чудесно. Я тоже хочу, и если я когда-нибудь узнаю, как это сделать, то с удовольствием сообщу вам.

Ходжа Насреддин к толпе

# План лекции:



- Понятия прогнозирования и планирования
- Почему прогнозировать сложно?
- Критерии классификации планирования
- Техники и виды планирования
- Планирование как управленческое решение
- Методы прогнозирования



# Понятия прогнозирования и планирования



- **Прогнозирование** - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений
  - **Планирование** - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого
- Планирование** заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях

# Почему прогнозировать сложно?



**прогнозировать сложно** из-за существования различных видов неопределенностей:

- недостаточностью знаний о природных явлениях и процессах
- неопределенности связаны с ближайшим окружением фирмы (прежде всего партнеров и конкурентов нашей фирмы)
- неопределенности на уровне страны (будущей рыночной ситуации в стране)
- внешнеэкономические неопределенности (иностранные партнеры)

# Критерии классификации планирования

по степени охвата

общее

частичное

по предмету (объекту)  
планирования

целевое

потенциала

финансов

по содержанию в аспекте  
предпринимательской деятельности

стратегическое

тактическое

оперативное

по сферам функционирования

производство

финансы

маркетинг

по срокам

краткосрочное

среднесрочное

долгосрочное

# Техники и виды планирования



Различают:

- **последовательное** планирование (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего)
- **скользящее** планирование (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.)
- **жесткое** планирование (конкретно указываются все цели и мероприятия)
- **гибкое** планирование (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом)

# Планирование как управленческое решение. Этапы планирования



1. Целеполагание (формулировка целей)

Чего именно ваша фирма хочет достичь?

2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей

Какой из способов представляется наилучшим?

3. Составление перечня необходимых действий

Что конкретно нужно сделать, чтобы достичь поставленных целей?

4. Составление программы работ (плана мероприятий)

В каком порядке выполнять намеченные на предыдущем этапе действия?

5. Анализ ресурсов

Какие ресурсы понадобятся для реализации плана?

6. Анализ разработанного варианта плана

Решает ли разработанный план поставленные на первом этапе задачи?

7. Подготовка детального плана действий

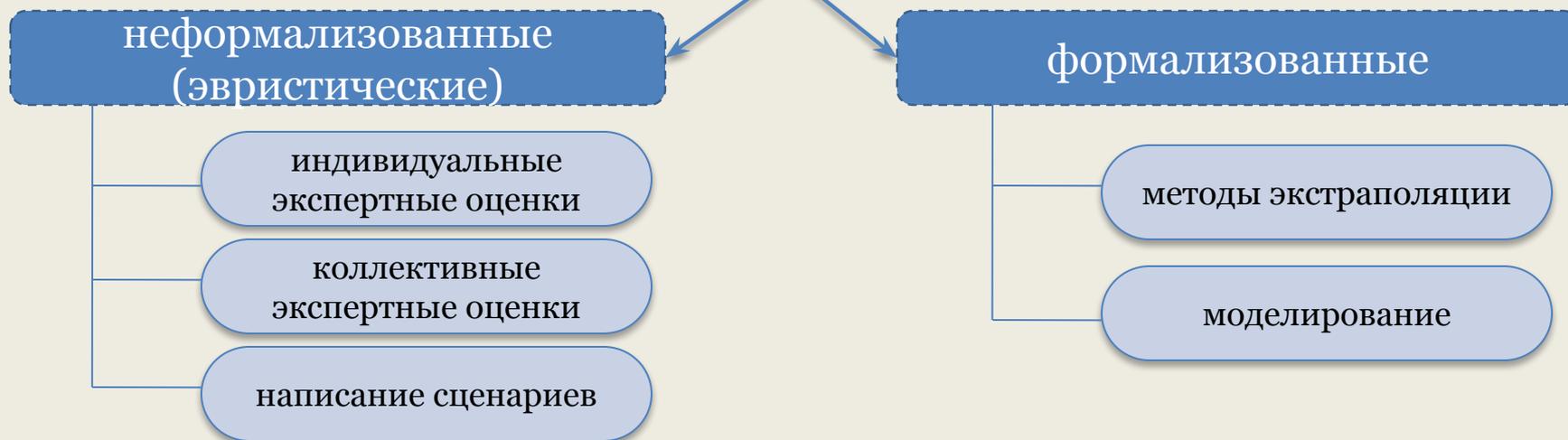
Нужно детализировать разработанный план, выбрать сроки выполнения работ, рассчитать необходимые ресурсы.

8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости

Насколько приближены реальные результаты к планируемым?

# Методы прогнозирования

Все методы прогнозирования (их более 100)  
можно разделить на две группы



**Наиболее широко используются методы**

- интервью
- «мозговой атаки»
- коллективных экспертных опросов
- метод сценариев

# ВЫГОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ



- *Цели и планы являются источниками мотивации и приверженности организации*
- *Цели и планы направляют распределение ресурсов.*
- *Цели и планы являются руководством к действию*
- *Цели и планы задают стандарты работы*

# НЕДОСТАТКИ ПЛАНИРОВАНИЯ



- *Цели и планы могут создавать ложное ощущение уверенности в будущем*
- *Цели и планы могут породить негибкость в нестабильной среде*
- *Цели и планы сдерживают проявления интуиции и креативности*

# Концепт



- Знание собственного психологического типа и типа коллег является для руководителя особым инструментарием, который может помочь в принятии решений, а также при постановке и выполнении задач.

# Понимание собственного психологического типа и типа коллег:



- Помогает осознавать и развивать свои сильные стороны и компенсировать слабые
- Ведет к осмыслению потребностей тех, с кем приходится взаимодействовать, позволяя более конструктивно решать возникающие конфликты за счет правильного подхода к людям
- Обеспечивает возможность для более эффективной постановки задач подчиненным и контроля исполнения
- Дает возможность обсуждать межличностные вопросы, которые обычно не затрагиваются на рабочем месте, но существенно влияют на эффективность деятельности
- То есть в конечном итоге, ведет к улучшению внутрикомандного взаимодействия.

# Типология Майерс – Бриггс как инструмент в работе руководителя



Предпочтения помогают людям:

- Восстанавливаться и использовать свою энергию
- Собирать и получать информацию
- Принимать решения
- Организовывать свою работу и жизнь в целом.

# Восстанавливаться и использовать свою энергию



Экстраверты  
(E)



Интроверты  
(I)



# Собирать и получать информацию



Ощущающие (S)  
или сенсорики



Интуитивные (N)

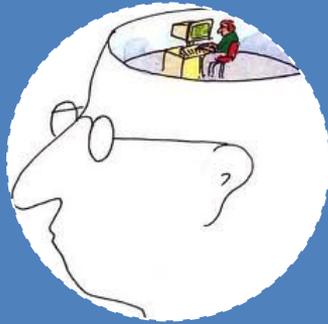


**ИНТУИТ**



**СЕНСОРИК**

# Принимать решения



Думающие (Т) или  
ЛОГИКИ



Чувствующие (F)  
или ЭТИКИ



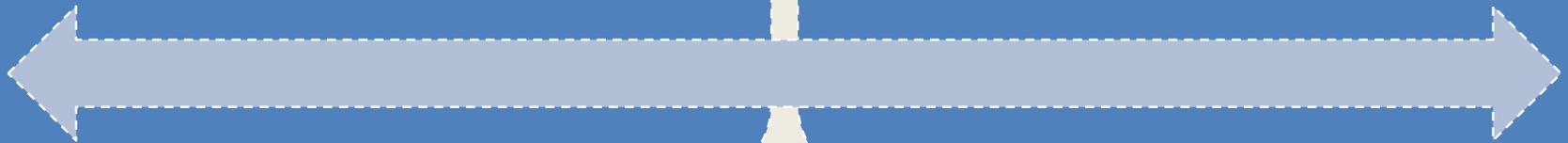
# Организовывать свою работу и жизнь в целом



Решающие (J) или  
рациональные



Воспринимающие  
(P) или  
иррациональные



# Типы организационного менталитета и поведения руководителя



Формула	Тип организационного менталитета	Четыре типа, которые к нему относятся
NT	Стратег	ENTP INTP ENTJ INTJ
NF	Коммуникатор	ENFP INFJ INFP ENFJ
SP	Пожарный	ESTP ISTP ESFP ISFP
SJ	Стабилизатор	ESTJ ISTJ ESFJ ISFJ

# СТРАТЕГ (NT)



- **Ценности:** интеллект, целеполагание, достижение, компетентность
- Руководители-стратеги мыслят глобально, крупными блоками, в терминах стратегических планов и целей. Обычно ставят перед собой и организацией масштабные цели. Рациональны, системны. Разработку деталей делегируют специалистам. Мало занимаются отношениями людей в организации, их интересами, чувствами. В организации часто выступают инициаторами внедрения разного рода научных систем управления, контроля качества и пр. С уважением относятся к экспертам-консультантам.

# КОММУНИКАТОР (NF)



- **Ценности:** отношения, чувства, самореализация, творчество, личность, эстетика
- Руководитель-коммуникатор решает организационные и бизнес-задачи за счет управления людьми, выстраивания отношений с ними. Всегда принимает во внимание интересы людей и их чувства. В организации коммуникаторы-гуманисты много занимается корпоративным духом, созданием команды, карьерным ростом сотрудников. Могут создавать должности «под человека». Коммуникатор-диктатор управляет на основе жестких отношений, опирается на верных людей.

# ПОЖАРНЫЙ (SP)



- **Ценности:** интерес, риск, решение проблем, конкретность, изменения, динамичность, развитие, инновации
- Руководители этого типа в стабильной среде скучают. Проблемы, форс-мажор – это их стихия. Они в курсе всего, знают, «где что лежит» и что делается в их организации. Удовлетворение от удачно найденного выхода из трудной ситуации – большая моральная награда для пожарного. Нередко люди такого типа создают бизнес в необычных областях . Они являются спонтанными противниками точки зрения, что лучше – враг хорошего.

# Стабилизатор (SJ)



- **Ценности:** ясность, четкость, упорядоченность, стабильность.
- Руководитель- стабилизатор прекрасно чувствует себя в стабильной бизнес – и организационной среде. Стремится к тому, чтобы все процессы были и прописаны в форме четких, разработанных до мелочей процедур, была четкая система соподчинения, каждый сотрудник работал в рамках своей компетенции и т.п. В организации «стабилизатора», как правило, прекрасно организованы движение информации, отчетность, документооборот. Нестабильность, ситуации «форс-мажора» некомфортны для «стабилизатора».



**Благодарим за внимание**