

# *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

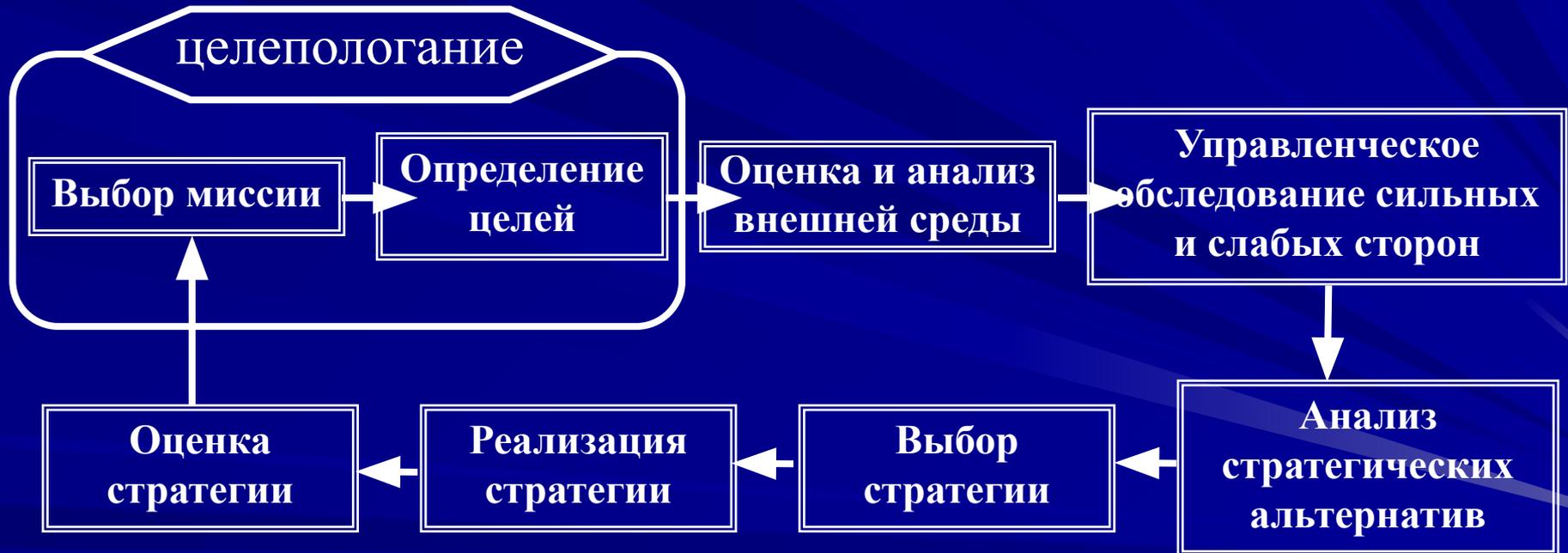
*Стратегическое планирование подразумевает выбор руководством генеральной линии поведения и разработку стратегического плана – программы, направляющей деятельность организации в течение длительного периода*

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
- Охраняют действительную политику 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

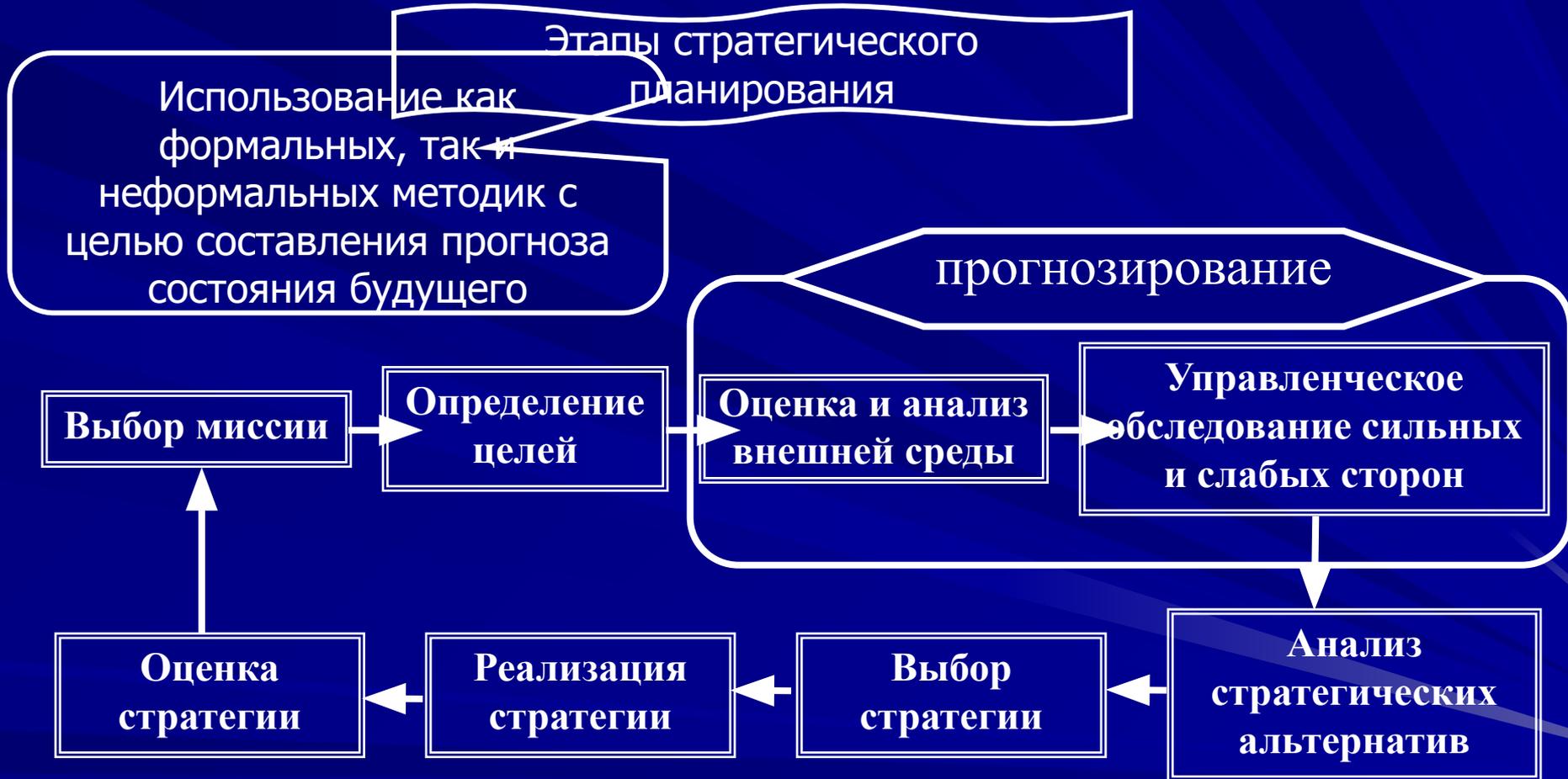
Измеримость,  
конкретность

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

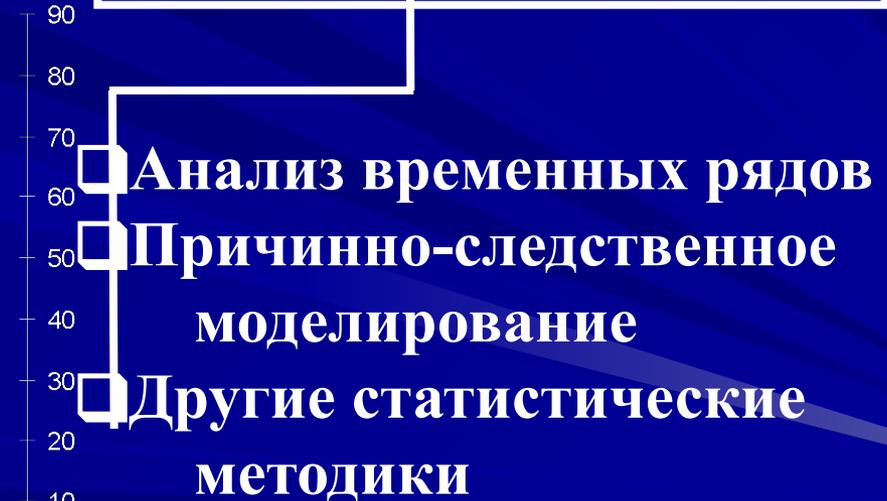
Формальные методы

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

Качественные

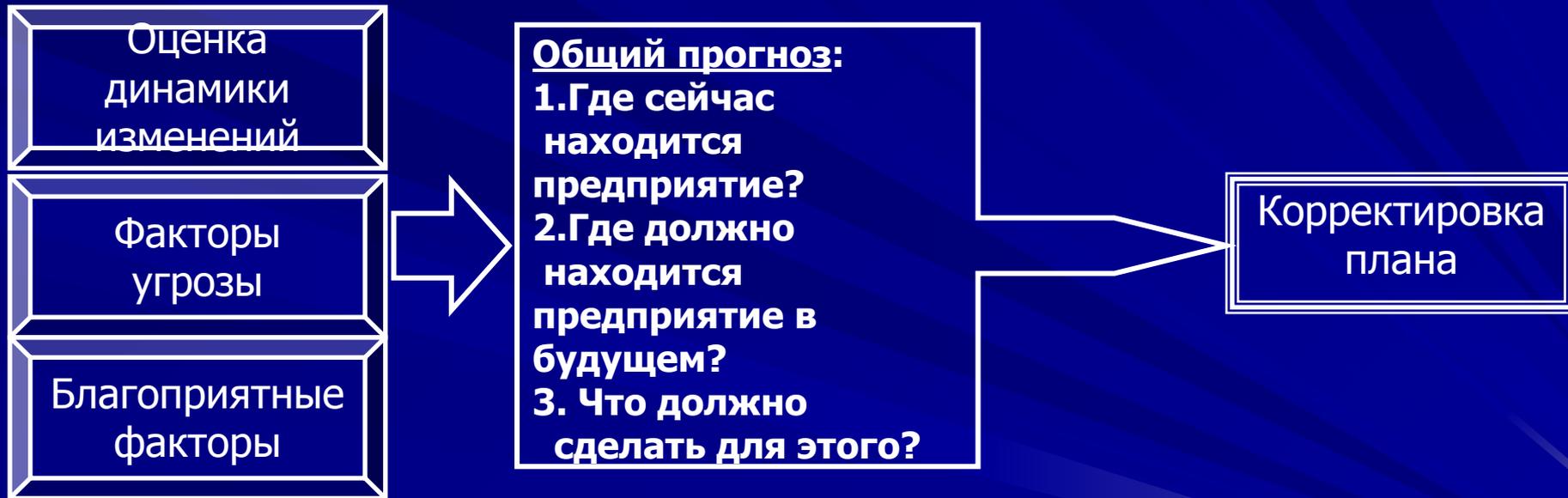


Количественные



# 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?



1. Доля рынка и конкурентоспособность
  2. Разнообразие и качество ассортимента
  3. Издержки на производство
  4. Диверсификация портфеля заказов
  5. Анализ рынка
  6. Сбыт
  7. Проблема контроля качества
  8. Улучшение процесса производства
  9. Внешняя репутация фирмы
- Квалификация сотрудников
- Мотивация сотрудников
- Система вознаграждения
- Текучесть кадров
- Преобладающие нравы и ожидания в организации
- Квалификации
- Профессионализм руководства

Необходимо упростить реальную ситуацию,  
чтобы прогноз вообще стал возможен

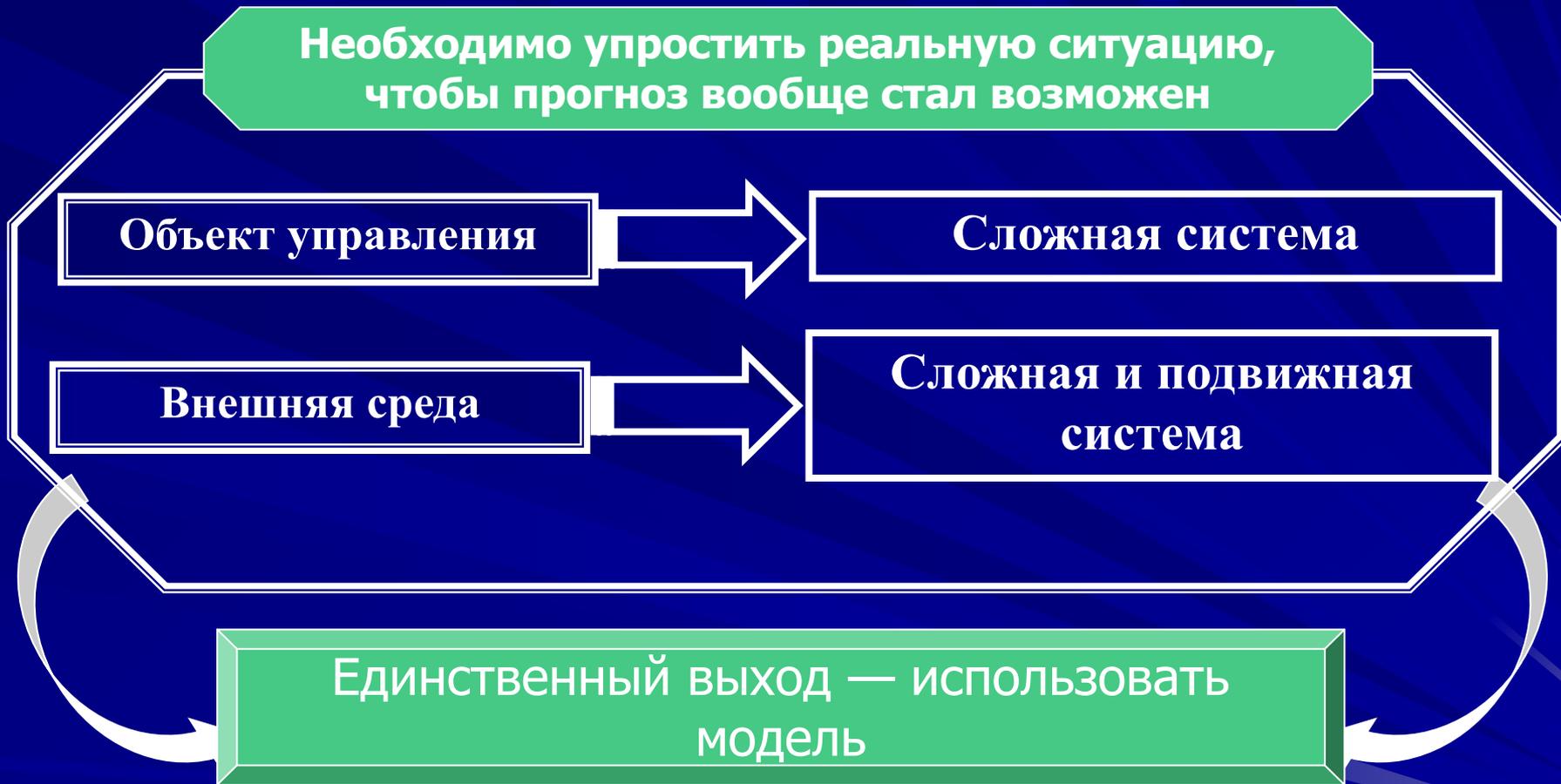
Объект управления

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 contained within a large, white-outlined starburst shape with multiple points, centered on the page.

## 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

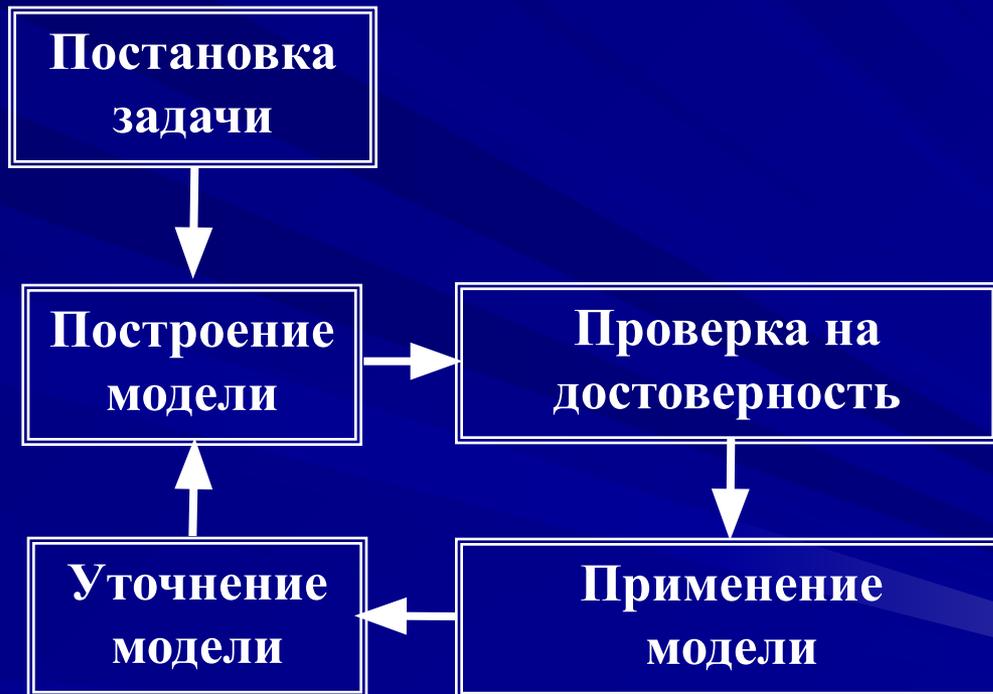
График  
Диаграмма  
Теннисная пушка  
Имитатор голоса

### 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];
```

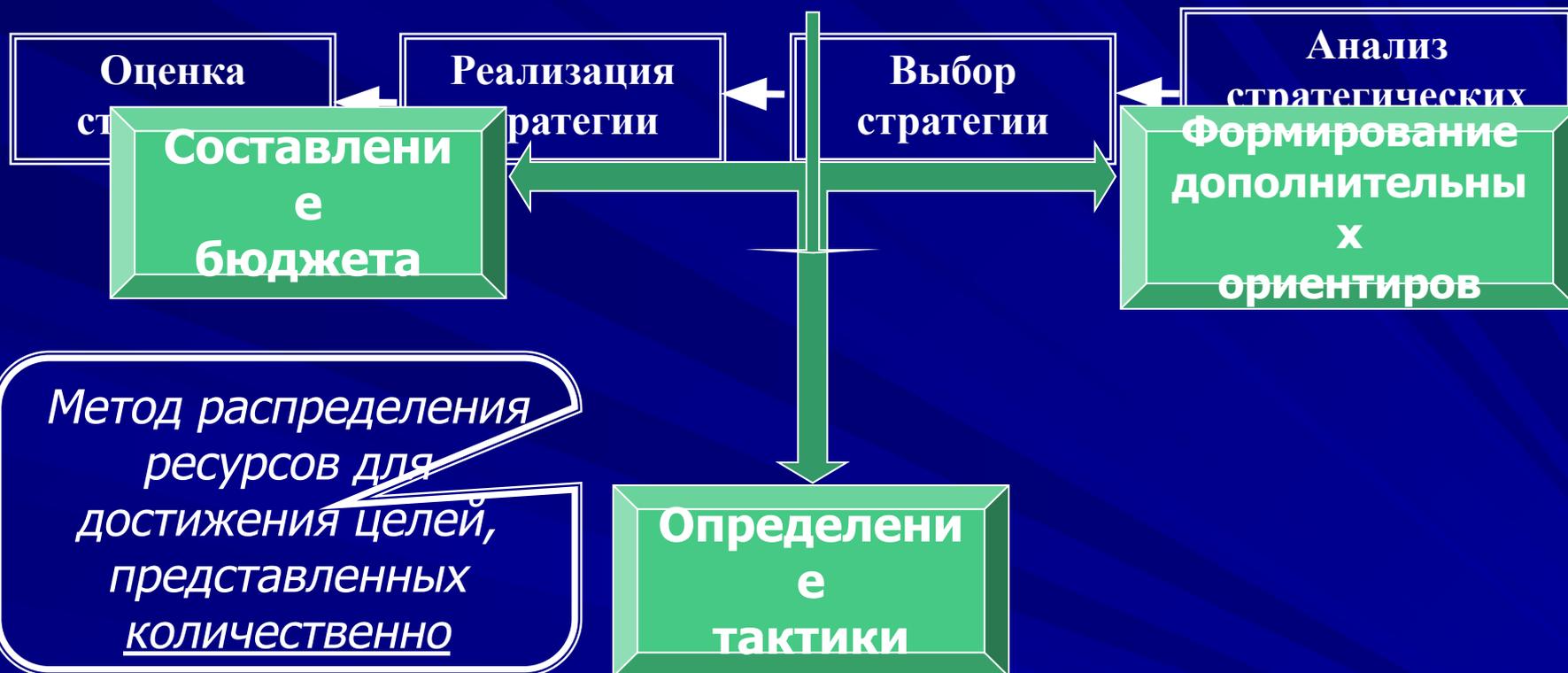
Осуществляется через призму объективных и субъективных факторов

**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**