

Тема 5

Взаимосвязь функций управления и процесса принятия управленческого решения

Учебные вопросы:

- 1. Функция планирования как результат воплощения управленческого решения.*
- 2. Особенности реализации управленческого решения на этапе организации.*
- 3. Влияние функции мотивации на процесс принятия и реализации управленческого решения.*
- 4. Организация контроля в процессе принятия и реализации управленческого решения.*

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И КОМПОНЕНТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



Тема 5.1

Функция планирования как результат воплощения управленческого решения

Учебные вопросы:

- 1. Сущность и содержание планирования.*
- 2. Эволюция планирования, как функции управления.*
- 3. Планирование как процесс.*

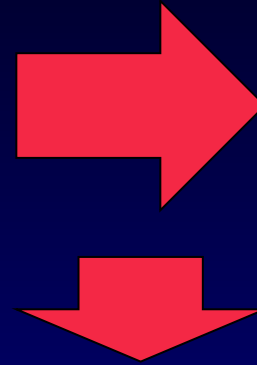
Вопрос 1

**Сущность и содержание
планирования**

Понятие планирования

Планирование – это способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения операций, это своего рода *инструмент принятия управленческих решений*.

Планирование как функция управления предполагает четкую постановку целей и разработку плана, обеспечивающего оптимальное их достижение.

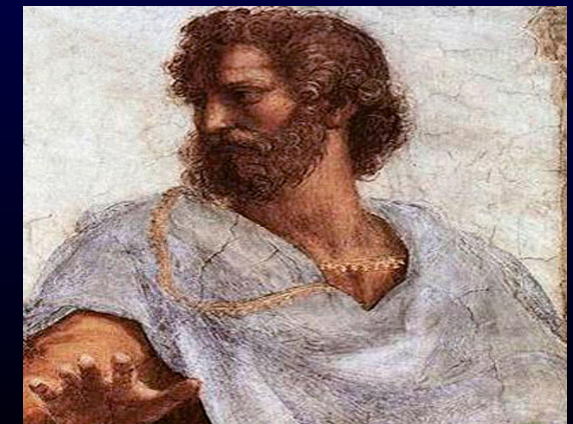


Цели - конкретное *состояние отдельных характеристик* организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность.

В широком смысле - принятие плановых решений, которые могут быть связаны с постановкой целей и задач, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, определением стандартов деятельности в предстоящем периоде.

В узком смысле - составление специальных документов – планов, определяющих конкретные шаги организации по достижению поставленных целей.

«Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий:
правильного установления конечной цели всякого рода деятельности;
отыскание соответствующих средств, ведущих к конечной цели».
(Аристотель, древнегреческий философ)



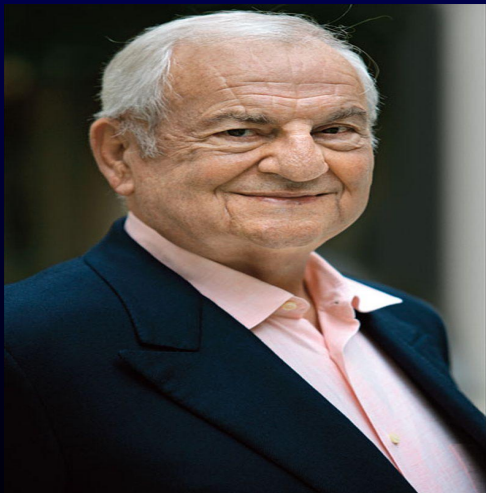
Задачи планирования

Формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия.

Обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует реализовать организация в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации.

Планирование основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему.

Определение потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;
проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.




Ведущий американский менеджер **Ли Якокка** ввел систему задавать ведущим работникам на каждом уровне следующие вопросы:
какие задачи вы ставите на ближайшие 3 месяца?
каковы ваши планы, приоритеты, надежды?
что вы намерены предпринять для их осуществления?


Сущность планирования

Функция планирования отвечает на три основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как *финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы*. Это осуществляется с целью определить, **чего может реально добиться организация.**



2. Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как *конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения*, руководство определяет, **какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.**



3. Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить, **как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.**

Категории планирования

Предмет планирования - отношения, которые складываются между участниками процесса функционирования организации по поводу установления и реализации приоритетов, пропорций и комплекса мероприятий, обеспечивающих их достижение.

Объект планирования - деятельность, под которой понимается выполнение организацией своих функций.

Функции организации

хозяйственная деятельность (главная задача - получение прибыли для удовлетворения социальных и экономических потребностей собственника и членов трудового коллектива);

социальная деятельность (обеспечивает условия для воспроизводства работника и реализации его интересов: оплата труда, безопасность условий труда и т.д.);

экологическая деятельность (направлена на снижение и компенсацию отрицательного воздействия его производства на природную среду).

основой планирования является **УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ**,
а его результатом – разработанные **ПЛАНЫ**

Понятие плана

План – это система взаимосвязанных, объединенных общей целью заданий, обеспечивающих реализацию целей организации.

План является директивным документом и обязательным к исполнению всеми членами трудового коллектива организации.

В планах отражаются

*прогнозы развития организации в будущем;
промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями;
механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;
стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.*

В ходе составления планов руководители всех звеньев управления:

*намечают общую программу своих действий,
устанавливают главную цель и результат совместной работы,
определяют участие каждого элемента организации в общей деятельности,
объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему,
координируют работу всех составителей планов,
вырабатывают решение о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов.*

Принципы планирования (по А. Файолю)

Принцип необходимости - означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности.

Принцип единства - предусматривает разработку общего или сводного плана развития организации, т.е. все планы организации должны быть тесно увязаны в единый комплексный план.

Принцип непрерывности - заключается в том, что в каждой организации процессы планирования, организации и управления ее функционированием, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки.

Принцип гибкости - предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации деятельности организации.

Принцип точности - определяется многими факторами, как внешними, так и внутренними.

Современные принципы планирования

Принцип комплексности - на каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от уровня развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов.

Принцип эффективности - требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта.

Принцип оптимальности - подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.

Принцип пропорциональности - сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.

Принцип научности - учет последних достижений науки и техники.

Принцип простоты и ясности - соответствия уровню понимания разработчиков и пользователей плана.

Принципы участия и холизма (по Р.Л. Акоффу)

Принцип участия показывает активное воздействие персонала на процесс планирования.

Предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя - неважно насколько плохо, чем быть планируемым другими - неважно насколько хорошо.



Принцип холизма состоит из двух частей: *координация* и *интеграция*.

Координация устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно.

Интеграция определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях.

Сочетание принципов координации и интеграции дает *принцип холизма*: *чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости*.

Эта концепция планирования «сразу всеми» противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх.

Программно-целевой метод планирования

Программно-целевой метод позволяет составлять план в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам.

Методы и способы

- 1. Структурирование проблемы на подпроблемы и мероприятия* в такой степени, которая позволяет раскрыть проблему.
- 2. Расчленение проблемы на задачи и мероприятия*, что позволяет разработать программу решения проблемы.
- 3. Оценка приоритетности и последовательности выполнения мероприятий*, что используется для разработки технологии выполнения работ по всей программе в виде сетевого графика, а также распределения ресурсов между организациями целереализующего комплекса.
- 4. Создание механизма управления выполнением комплексной программы решения проблемы*, куда включаются методы оптимизации сроков выполнения работ, использования ресурсов, методы стимулирования и система санкций.
- 5. Создание организационной системы управления решения проблемы в целом*. На каждом этапе решения проблемы используются эмпирические методы, методы экономико-математического моделирования, сетевые методы планирования и управления, регрессионного анализа, финансового анализа и инвестиционного проектирования.

Программно-целевой метод в здравоохранении



Формы планирования

"сверху - вниз" - основывается на том, что руководство создает планы, которые надлежит выполнять их подчиненным.

Дает положительный результат только при наличии жесткой, авторитарной системы принуждения.

"снизу - вверх" - основана на том, что планы создаются подчиненными и утверждаются руководством.

Прогрессивная форма планирования, но в условиях углубляющейся специализации и разделения труда сложно создать единую систему взаимосвязанных целей.

"цели вниз - планы вверх" - соединяет достоинства и устраняет недостатки двух предыдущих вариантов.

Руководящие органы разрабатывают и формулируют цели для своих подчиненных и стимулируют разработку планов в подразделениях.

Дает возможность создать единую систему взаимосвязанных планов, так как общие целевые установки являются обязательными для всей организации.

Классификация планирования

1. По степени охвата сфер деятельности:

*общее планирование;
частное планирование.*

2. По содержанию (видам) планирования:

*стратегическое;
оперативное;
текущее.*

3. По объектам функционирования:

*планирование производства;
планирование сбыта;
планирование финансов;
планирование кадров.*

4. По периодам (охвату отрезка времени):

*краткосрочное (от месяца до 1 года);
среднесрочное (от 1 года до 5 лет);
долгосрочное (более 5 лет).*

5. По возможности внесения изменений:

*жесткое;
гибкое.*

Классификация планирования (по Р.Л. Аккофу)

Реактивное планирование
базируется на анализе предшествующего опыта и истории развития производства и чаще всего опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции.

Инактивное планирование
ориентируется на существующее положение предприятия и не предусматривает как возвращения к прежнему состоянию, так и продвижения вперед.



ВИДЫ

Преактивное планирование
направлено на осуществление непрерывных изменений в различных сферах деятельности предприятий (фирм).

Интерактивное планирование
заключается в проектировании желаемого будущего и изыскании путей его построения.

Планы организации

план организации

всей сразу, характеризующий ее деятельность как единого механизма

план подразделения

говорит о том, чем будет заниматься само это подразделение



ВИДЫ

план конкретного сотрудника

характеризует будущую деятельность конкретного сотрудника на конкретной должности

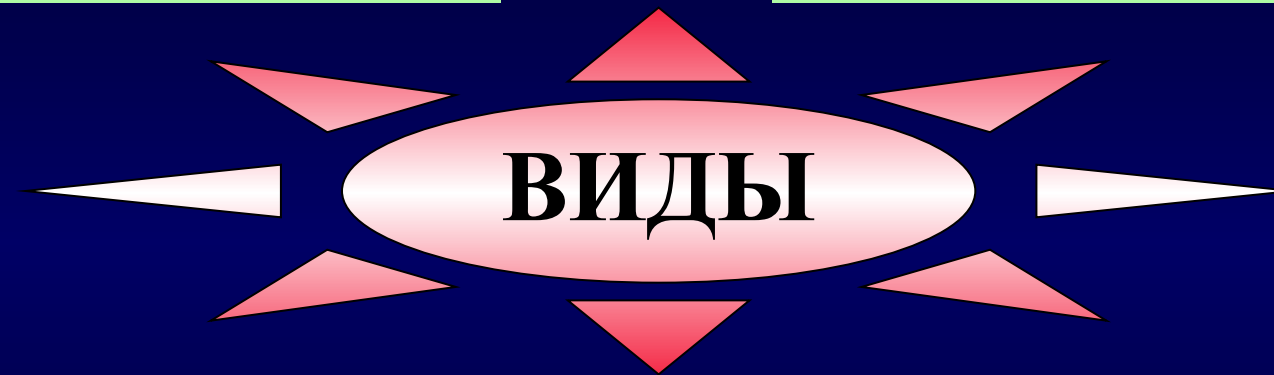
план дочерней компании

план подразделения, но более крупного, используется лишь тогда, когда организация имеет такую сложную структуру

Временные планы организации

дальнесрочные (прогнозные)
самые большие планы по времени на 10-15 лет, для бизнеса большая редкость, в силу изменчивости внешней среды

долгосрочные
по срокам составляют 5-10 лет, самые длительные планы для коммерческих организаций



Среднесрочные
чаще всего срок таких планов 3-5 лет

краткосрочные
срок выполнения до 1-го года, самая распространенная форма планов

оперативные
составляются на короткие сроки полгода, месяц, декаду или пятидневку, включают в себя детально прописанные действия и ресурсы

Стратегические планы

Стратегические планы – нацелены на общие, как правило, долгосрочные цели организации.

Предусматривают выдвижение таких целей и стратегий организации, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.

Требования

сохранение целостности организации, ее выживания и стабильного развития в перспективе;

гибкость организации;

возможность адекватной реакции на воздействие внешней среды;

адаптация к изменениям;

учет и использование сильных сторон организации;

привлекательный имидж, образ организации для ее работников, партнеров и потребителей.

Тактические планы

Тактические планы – развивают стратегические, разрабатываются на короткий срок и обеспечивают механизм, с помощью которого можно проследить за тем, насколько деятельность организации соответствует функциям стратегического планирования.

Виды

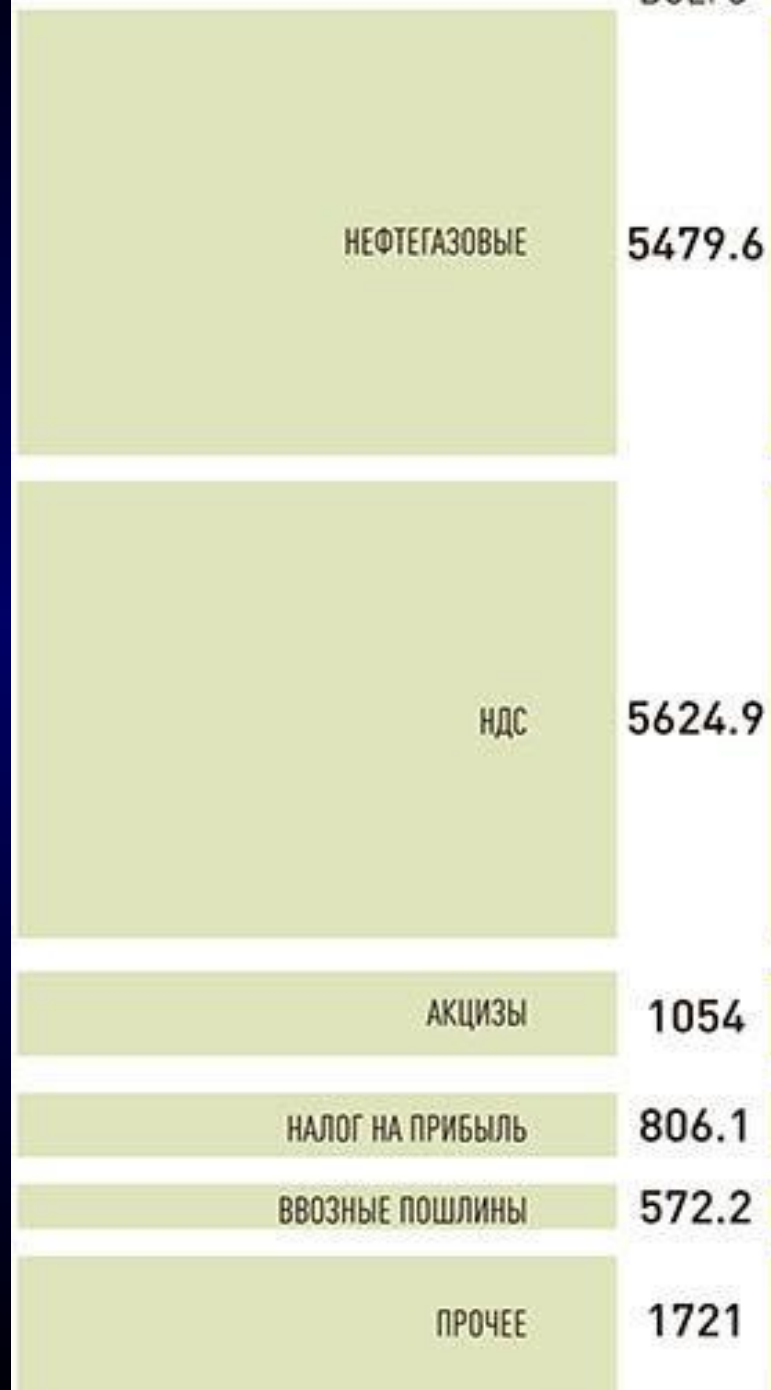
функциональный – для реализации управленческого решения в различных функциональных сферах производства, подверженных изменению – маркетинг, бухгалтер, финанализ.

единовременный – для внедрения какого-либо проекта, выполняющего вспомогательную роль во внедрении общей стратегии.

стабильный – разработка *конкретных указаний* для регулярно повторяющихся операций, типичных производственных процессов, которые не подвергнутся изменениям в перспективе (технологические процессы и линии для производства продукции); *директивы*, направленные на улучшение общей эффективности на основы соблюдения простых принципов организации (например, прием на работу с определенными требованиями к кандидату); *рассчитаны на управление ежедневными процессами* в организации (график отпусков, расстановки кадров).

ДОХОДЫ

15 257.8
ВСЕГО



БЮДЖЕТ



16 529
ВСЕГО

РАСХОДЫ



Факторы планирования



Вопрос 2
Эволюция
планирования,
как функции
управления

Эволюция планирования

1. Бюджетирование (до II Мировой войны) – составление бюджетов по статьям расходов на разные цели.

2. Долгосрочное планирование (1950 - начало 1960-х г.г.) - составление прогноза продаж предприятия на несколько лет вперед.

3. Стратегическое планирование (конец 1960-х г.г.). - - долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

4. Стратегический менеджмент (управление) (1990-е г.г.) - комплекс конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование организации на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

Сущность заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- *В каком положении предприятие находится в настоящее время?*
- *В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?*
- *Каким способом достигнуть желаемого положения?*

Вопрос 3
Планирование
как процесс

Этапы планирования

1) постановка целей предприятия на перспективу;



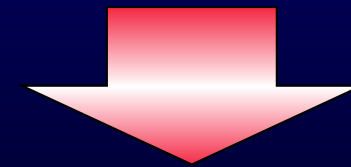
2) определение задач планирования;



3) разработка планов действий для достижения поставленных целей и выполнения задач. На данном этапе устанавливаются критерии оценки выполнения плановых заданий;



4) определение направлений, обеспечивающих ориентацию на достижение запланированного результата;



5) выделение процедур и норм, регламентирующих деятельность, направленную на выполнение планов.

Оперативное планирование

- Управление текущей операционный менеджмент

Тактическое планирование

- Решение среднесрочных задач
- Контроль делегированных вопросов

Стратегическое планирование

- Решение долгосрочных задач
- Управление проектами

Примеры планов

Диаграмма Ганта

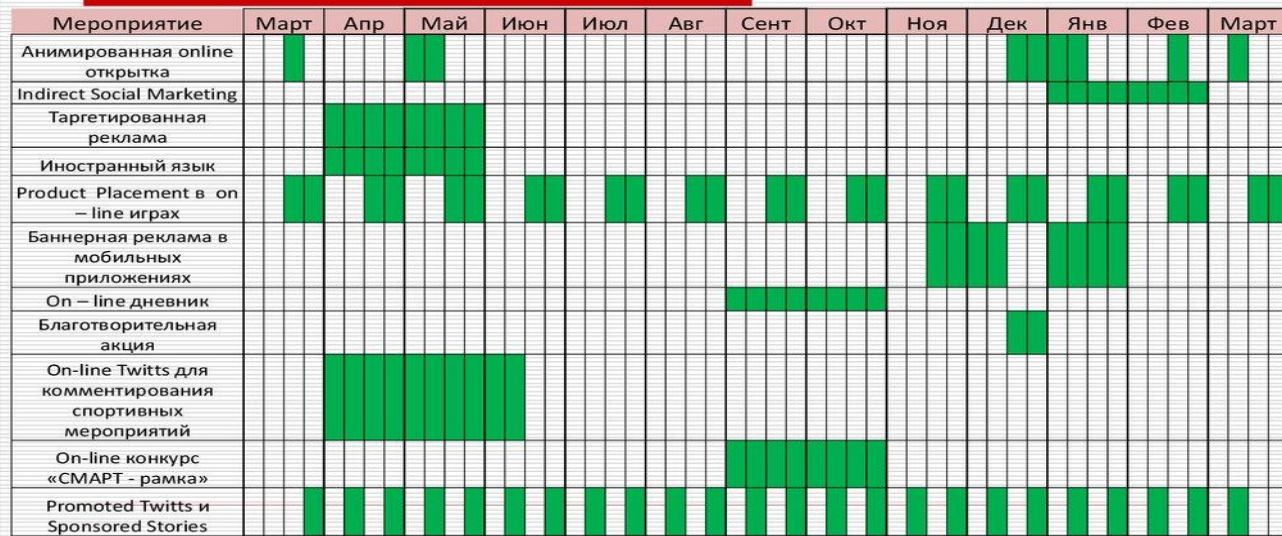
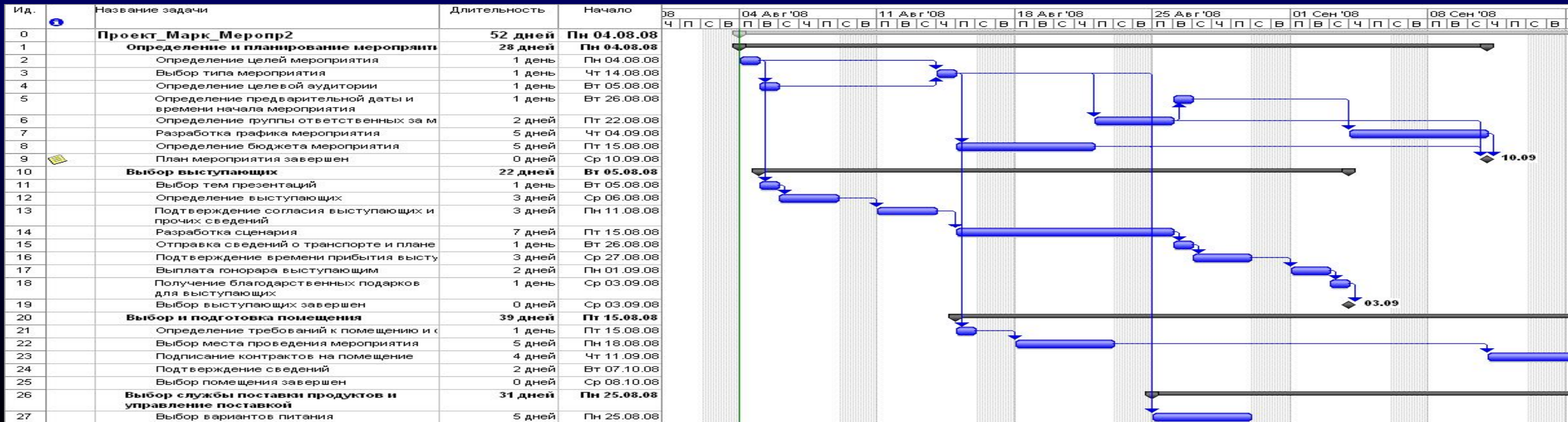
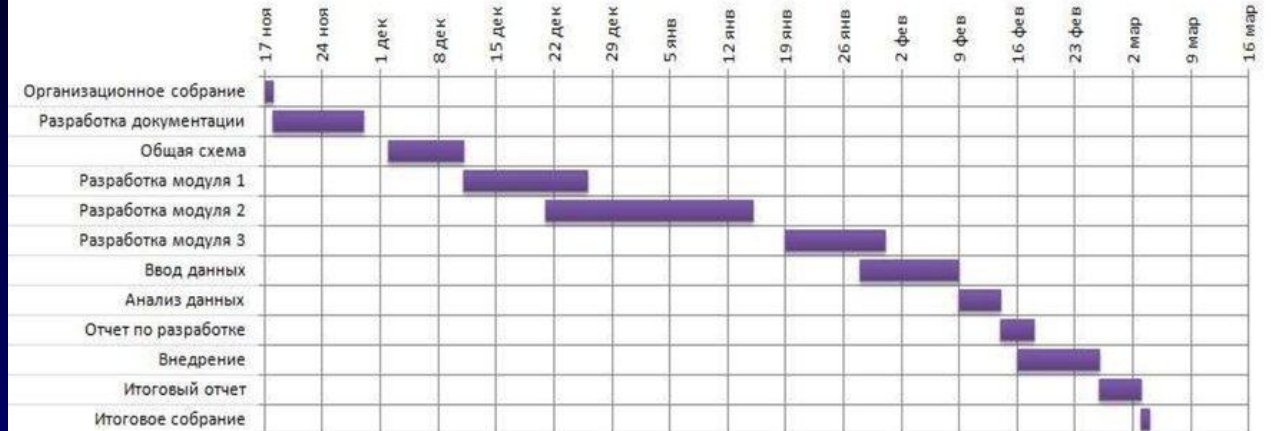


Диаграмма Ганта



Алгоритм планирования

1. *Определение целей* – что именно планирует достичь организация. Цели должны отвечать принципу SMART (specific, measurable, achievement, relevant, timed), то есть быть конкретными, измеримыми, достижимыми, ориентированными на результат, согласованными во времени.

2. *Генерация вариантов плана и их оценка.* Выяснив, что необходимо достичь, планируются конкретные действия для достижения целей. Варианты оцениваются по разнообразным критериям. Этап заканчивается выбором пути достижения цели.

3. *Определение действий* – составление списка всех возможных действий, необходимых для реализации выбранного варианта.

4. *Упорядочение действий* – расстановка действий в надлежащей последовательности.

Алгоритм планирования

5. *Определение необходимых ресурсов.* Прояснив требуемые действия и их последовательность, оцениваются необходимые ресурсы: персонал, рабочие площади, оборудование, материалы, время, финансы.

6. *Пересмотр плана.* Определив ресурсы, пересматривается план с точки зрения того, не пропущены ли какие-либо существенные действия, доведет ли план до поставленной цели, насколько план реалистичен.

7. *Подготовка плана действий и определение сроков их осуществления.* Подробно расписывается рабочий план и детализируется, кто и что будет делать, с помощью каких средств и в какие сроки.

8. *Контроль над осуществлением плана и коррекция плана в случае необходимости.*

Алгоритм планирования бизнес-плана организации



Уровни планирования

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