Содержание

1. Сущность, содержание, цели стратегического планирования. Процесс стартегического планирования и реализация планов

2. Управленческие решения, сущность и роль в управлении. Требования к управленческим решениям. Классификация управленческих решений

3. Коммуникации в системе управления. Виды коммуникаций

4. Ситуационное задание

Список литературы

## 1. Сущность, содержание, цели стратегического планирования. процесс стартегического планирования и реализация планов

Одной из важнейших функций управления является планирование. Именно в процессе планирования количественно формулируются стоящие перед предприятием задачи, определяются наиболее эффективные пути их достижения и необходимые ресурсы. Планирование - это процесс, с помощью которого система приспосабливает свои ресурсы к изменениям внутренних и внешних условий. [[1]](#footnote-1)

Главной целью планирования как функции управления является обоснование и разработка способов достижения ориентиров деятельности организации и ее подразделений, обеспечивающих желаемый уровень развития системы как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе.

*Стратегическое планирование* ставит целью комплексное научное исследование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработку показателей развития фирмы на плановый период.

Стратегическое планирование осуществляется путем реализации следующих процедур:

анализ перспектив развития фирмы (выяснение тенденций и факторов, их определяющих, выявление "чрезвычайных ситуаций", которые могут изменить сложившиеся тенденции);

анализ позиций в конкурентной борьбе (конкурентоспособность продукции фирмы на различных рынках и перспективы фирмы при реализации оптимальных стратегий во всех существующих видах деятельности);

выбор стратегии в различных видах деятельности, выбор приоритетов и распределение ресурсов;

анализ направлений диверсификации (оценка недостатков существующего набора видов деятельности и определение новых направлений).

Схема стратегического планирования представлена на рис.1.

Перспективы бизнеса

Цели

Стратегии

Задачи

Текущие программы

Бюджеты

Стратегические программы

бюджеты

Выполнение по подразделениям

Выполнение по проектам

Определение новых перспектив

Оперативный контроль

Стратегический контроль

Рисунок 1. Схема стратегического планирования.

Основные этапы стратегического планирования:

анализ окружающей среды и прогнозирование;

определение целей предприятия;

формирование базовой стратегии и выбор альтернативных вариантов;

формирование функциональных стратегий.

В результате формируется стратегическая программа фирмы, которая включает следующие разделы:

миссия фирмы;

предположения о развитии конкуренции и внешней среды;

внутренние и внешние ограничения развития;

желаемое будещее состояние фирмы;

курс действий и программы развития фирмы и подразделений;

требуемые ресурсы и их источники;

ситуационные планы (сценарии), учитывающие вероятностные изменения окружающей среды;

наиболее общие позиции плана, выраженные в стратегических терминах (объем производства и сбыта, прибыль, издержки).

В зависимости от сроков планируемого периода и масштабов описываемых задач принято различать стратегическое и тактическое планирование. Разница между ними скорее относительна. В зависимости от конкретной рассматриваемой ситуации один и тот же плановый документ может иметь либо тактический, либо стратегический характер. В то же время можно отметить следующие основные моменты, по которым конкретный плановый документ относится к разряду стратегических:

чкм более отдаленные последствия имеет план, чем труднее от него отказаться, тем более стратегическим он является;

чем шире влияние плана на функционирование организации, тем более стратегическим он является;

стратегическое планирование, как правило, занимается определением целей и средств их достижения, тактическое планирование - только средств. В общем, стратегическое планирование можно определить как долгосрочное комплексное планирование, ориентированное на конечные результаты. [[2]](#footnote-2)

## 2. Управленческие решения, сущность и роль в управлении. Требования к управленческим решениям. Классификация управленческих решений

Управление как процесс - это непрерывная цепь принятия и реализации решений.

Под управленческим решением понимается:

творческий акт субъекта управления, определяющий программу и характер деятелности коллектива по решению назревшей проблемы;

выбор одного из многих путей действия, который должен обеспечить переход организации от фактического состояния к желаемому.

Существенный признак управленческого решения состоит в том, что оно принимается при наличии назревшей проблемы.

Проблема - это ситуация, когда возникает различие между фактическим и желаемым состоянием системы.

Решения в управлении выполняют следующие роли:

направляющую - определяют цели и задачи деятельности;

организующую и координирующую - определяют порядок действий и взаимодействия участников;

обеспечивающую - определяют количество необходимых ресурсов;

стимулирующую - определяют порядок поощрения участников.

Решения классифицируются по следующим признакам:

В зависимости от условий, в которых принимаются решения:

решения, принимаемые в условиях неопределенности и риска (некоторые авторы рассматривают их раздельно), т.е. необходимо определить вероятность успеха каждой альтернативы;

решения, принимаемые в условиях определенности, когда менеджер уверен в результатах при реализации каждой альтернативы.

По сроку действия последствий решений: долго-, средне-, краткосрочные.

По частоте принятия:

Разовые (случайные);

Повторяющиеся;

По ширине обхвата:

Общие (касающиеся всех сотрудников);

Узкоспециализированные;

По форме подготовке:

Единоличные;

Групповые;

Коллективные;

По сложности: простые и сложные;

По жесткости регламентации:

Контурные - решения приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления;

Структурированные - предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных, инициатива может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов;

Алгоритмические - предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Проблема выбора менеджером альтернативы - одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Чтобы управленческое решение было эффективным, должен учитываться ряд требований:

Решение должно быть *экономичным*, т.е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

*Своевременность* решения, т.е. не только своевременность принятия решения, но и своевременность достижения поставленной цели. Ведь когда решается проблема, события развиваются и может получиться так, что прекрасная идея (альтернатива) устареет и потеряет смысл в будущем, она была хороша в прошлом.

*Обоснованность* решения. Исполнители должны быть убеждены, что решение обоснованно. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями, понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

Решение должно быть *реально* *осуществимым*, т.е. нельзя принимать нереальное, абстрактное решение. Такие решения вызывают досаду и разделение исполнителей и в своей основе неэффективны. Принятое решение доолжно соответствовать силам и средствам коллектива, его выполняющего.[[3]](#footnote-3)

## 3. Коммуникации в системе управления. Виды коммуникаций

Основным требованием для принятия эффективного управленческого решения или, по крайней мере, для понимания истинных масштабов проблемы является наличие соответствущей информации.

Сегодня проблема, как правило, заключается не в том, что для принятия решений не хватает информации, а в том, что среди массивов несвязанной информации необходимо найти данные, необходимые для эффективного управления.

Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

**Коммуникация** - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми.

Общение в управлении осуществляется постоянно и в различных формах. Общение может быть:

Официальным, в рамках служебных отношений, и неформальным, например, во время обеда;

Дружеским и враждебным;

Доступным для понимания и сложным для восприятия;

Четко организованным и беспорядочным;

Эффективным (если достигнуты цели) и неэффективным.

Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе **невербальной** **коммуникации[[4]](#footnote-4)**.

Эффект боольшинства посланий создается невербальной информацией. Считается, он обеспечивается в наибольшей степени выражением лица (50-55%) и тональностью голоса (35-40%). Особенно это проявляется в случаях, когда словесная часть сообщения отправителя противоречива. Получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания.

Типы невербальной коммуникации:

Движения тела (жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы);

Личные физические качества (строение тела, рост, запах тела и т.д.);

Использование среды (манера помещения себя в среде, дистанционная близость в общении и т.д.);

Физическая среда (дизайн помещения, освещенность, шум и т.д.);

Время (опоздания, ранний приход, склонность заставлять себя ждать, соотношение времени и статуса и т.п.) [[5]](#footnote-5)

## 4. Ситуационное задание

*В торговом предприятии “Супермаркет” к концу 1 квартала наметилась тенденция образования сверхнормативных товарных запасов. Какие меры следует использовать менеджеру для решения данной ситуации. Примите управленческое решение. Опишите этапы его принятия.*

Этапы принятия управленческого решения представлены в табл.1.

Таблица 1. Этапы принятия управленческого решения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование этапа | Описание этапа |
| 1 | Выявление проблемы | К концу 1 квартала наметилась тенденция образования сверхнормативных товарных запасов |
| 2 | Анализ проблемы и постановка диагноза | Проводится выявление причин появления проблемы - варианты:  в супермаркете используются неэффективные методы продажи, и товар залеживается;  объемы поставок несоразмерны объемам продаж.  Диагноз: необходимо предпринять меры к снижению товарных запасов. |
| 3 | Поиск вариантов разрешения проблемы | Варианты разрешения проблемы:  проанализировать и по возможности улучшить методы продаж (использование мерчендайзинга, методов “promotion”, рекламу и др.) на некоторое время уменьшить размеры закупок у поставщиков, чтобы снизить объемы запасов, затем понаблюдать за развитием ситуации: если тенденция сохранится, снизить объемы закупок на постоянной основе. |
| 4 | Оценка альтернатив и выбор наилучшего решения | Целесообразно использовать оба варианта одновременно. |
| 5 | Согласование проекта решения | При наличии вышестоящих звеньев управления проводится согласование проекта решения. |
| 6 | Утверждение решения | Одобрение решения. |
| 7 | Подготовка решения к реализации | проведение переговоров с поставщиками на предмет снижения объемов закупок;  распоряжение младшему торговому персоналу проанализировать расположение товаров на полках, при необходимости - улучшение. |
| 8 | Организация выполнения решения |  |

## Список литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 2002 - 476 с.
2. Кантер З.М. Рубежи менеджмента. Книга о современной культуре управления. - М.: Олимп-Бизнес, 1999 - 397 с.
3. Менеджмент (современный российский менеджмент): Учебник для вузов / Ф.М. Русинов, М.Л. Разу, В.А. Денисов и др.; Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. - М.: ФБК-Пресс, 2001 - 425 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 2003 - 512 с.
5. Шеметов П.В., Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Радионов В.В. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс. - Новосибирск: НГАЭУ, 2005 - 168 с.
6. Шеметов П.В. Практический менеджмент: Учебное пособие. - Новосибирск: НИНХ, 1993 - 308 с.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1999 – с. 31. [↑](#footnote-ref-1)
2. Шеметов П.В., Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Радионов В.В. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГАЭУ, 2005 – с. 47. [↑](#footnote-ref-2)
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1999 – с. 251. [↑](#footnote-ref-3)
4. Шеметов П.В., Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Радионов В.В. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГАЭУ, 2005. С. 131. [↑](#footnote-ref-4)
5. Шеметов П.В., Бовин А.А., Чередникова Л.Е., Радионов В.В. Основы менеджмента: Учебно-методический комплекс. – Новосибирск: НГАЭУ, 2005 – с. 131. [↑](#footnote-ref-5)