

Тема 1.5 ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Сущность, назначение и виды планирования

Планирование – это разработка последовательности действий (построение плана будущих действий), позволяющих достигнуть желаемого.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе, поэтому для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о рынке и о деятельности организации.

Выделяют различные **виды планирования**:

1) по степени охвата:

- *общее* - охватывающее всю сферу деятельности организации;
- *частное* - охватывающее определенные сферы деятельности.

2) по содержанию планирования:

- *стратегическое* – поиск новых возможностей;
- *тактическое* – создание определенных предпосылок;
- *оперативное* – реализация возможностей.

3) по сферам функционирования:

- *планирование производства*;
- *планирование сбыта*;
- *планирование персонала и т.д.*

4) по срокам:

- *краткосрочное* – полугодовое, квартальное, месячное, недельное;
- *среднесрочное* – от 1 до 5 лет;
- *долгосрочное* – от 5 лет и более.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого ее подразделения в отдельности на установленный период времени, определении финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, **назначение планирования** состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации.

Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимое для достижения поставленных целей. Процесс планирования включает в себя следующие **этапы**:

1. анализ перспектив развития организации (прогнозирование);
2. оценка и выбор вариантов развития;
3. установление целей и задач;
4. разработка программы действий и составление графика работ;
5. определение необходимых ресурсов;
6. контроль за достижением целей.

Эффективность планирования зависит от соблюдения его **принципов**:

– *принцип единства* – все составные части системы должны развиваться в одном направлении (любые изменения в планах одного подразделения должны быть отражены в планах других подразделений);

– *принцип участия* – привлечение к планированию тех, кого оно непосредственно затрагивает;

– *принцип непрерывности* – процесс планирования в организации должен осуществляться постоянно;

– *принцип гибкости* – обеспечение возможности внесения в планы уточнений (изменений) в связи с изменяющимися условиями деятельности (непредвиденными обстоятельствами);

– *принцип точности* – составление с такой степенью точности, которая позволит его реализовать.

Весь процесс планирования на предприятии делится на **две стадии**: разработка стратегии фирмы (к чему стремиться?) и определение тактики (как это может быть достигнуто?).

2. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – процесс разработки стратегии и основных методов их осуществления.

Стратегия – набор правил и приемов, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений.

Деятельность по стратегическому планированию должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях.

Процесс стратегического планирования является непрерывным и состоит из нескольких этапов (рис.1).



Рисунок 1 - Процесс стратегического планирования

Миссия – определение перечня направлений деятельности организации, выделение приоритетов, определяющих ее образ. Миссия – это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от других.

Миссия содержит следующие *компоненты*:

- указание на продукцию и услуги, предлагаемые организацией;
- указание на основных потребителей и клиентов;

- указание на политику организации в области новых технологий;
- указание на систему ценностей организации, этические принципы ее деятельности;
- указание на преимущества организации по сравнению с ее конкурентами;
- указание на обязательства перед обществом, которые организация берет на себя.

На основе миссии выделяют отдельные конкретные направления деятельности организации – **цели организации**.

Существуют несколько *типов целей*:

- долгосрочные и краткосрочные (временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла);
- экономические (повышение показателей хозяйственной деятельности) и неэкономические (улучшение условий труда, формирование имиджа организации);
- материальные (получение продукции), стоимостные (ожидание финансового результата) и социальные (улучшение взаимоотношений между людьми).

К целям предъявляются следующие *требования*:

- конкретность и измеримость (цифровое выражение);
- ориентация во времени;
- достижимость (реалистичность);
- совместимость целей фирмы и целей ее подразделений.

Анализ внешней и внутренней среды состоит в систематическом изучении и оценки факторов, относящихся к организации, и оценки деловой обстановки.

При *анализе сильных и слабых сторон* используют метод SWOT – анализа, который заключается в выявлении сильных и слабых сторон организации, а также ее возможностей и угроз. Составляется матрица SWOT и устанавливается взаимосвязь факторов между собой (рис.2).

	Возможности внедрение на новые рынки сбыта расширение спектра товаров быстрый рост рынка и т.п.	Угрозы появление новых конкурентов медленный рост рынка изменение вкусов покупателей неблагоприятная налоговая политика государства и т.п.
Сильные стороны: компетентность наличие финансовых ресурсов наличие собственных технологий признанное лидерство на рынке преимущества в стоимости товара и т.п.	СиВ (сила и возможности) Максимально использовать	СиУ (сила и угрозы) Устранение угроз
Слабые стороны низкая прибыль узкий ассортимент продукции наличие устаревшей техники отсутствие достаточного финансирования неудовлетворительный имидж на рынке и т.п.	СЛиВ (слабость и возможности) Преодоление слабых сторон	СЛиУ (слабость и угрозы) Избежание ситуации

Рисунок 2 - Матрица SWOT-анализа

Затем *формулируются различные варианты стратегии*, и выбирается лучший. Выбор зависит от следующих факторов: риск, знание прошлых стратегий, реакция на владельцев, фактор времени. Возможны следующие варианты стратегии:

- стратегия стабильности – поддержка существующих направлений;
- стратегия роста – расширение производства, освоение новых рынков сбыта;
- стратегия сокращения – исключение некоторых направлений деятельности;
- комбинированная стратегия – любое сочетание всех стратегий.

Реализация стратегии – это комплекс действий, способствующих повышению деловой активности организации, разработке ее политики, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала.

Оценка стратегии заключается в оценке контролируемого объекта и пересмотре ранее поставленных задач в связи с появлением новых обстоятельств.

Таким образом, *цель процесса стратегического планирования* – добиться роста прибыли и бизнеса в целом посредством приобретения большего числа потребителей и клиентов.

3. *Тактическое планирование*

Тактическое планирование – это планирование действий для наиболее эффективного достижения стратегических целей.

При определении тактики разрабатываются способы решения поставленных задач на ближайшее время и лица, ответственные за их реализацию. Достижение намеченных результатов требует обстоятельной проработки планов конкретных действий, т.е. определение того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для решения поставленной задачи. При этом необходимо обеспечить взаимосвязь планируемых действий, определить их очередность, сроки выполнения и необходимые ресурсы. Тактика должна быть гибкой, учитывать изменения внутренних и внешних факторов.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных *стадий*: подготовка плана и его принятие.

Подготовка плана включает:

- 1) сбор и анализ информации о деятельности организации;
- 2) определение основных задач, необходимых для достижения целей;
- 3) уточнение ролей и делегирование полномочий;
- 4) оценка затрат времени;
- 5) определение ресурсов;
- 6) проверка сроков и коррекция плана действий.

Составной частью тактического планирования является бизнес-план, финансовый план, план по маркетингу, план производства, план закупок.

Принятый план обязательно должен быть документально оформлен и утвержден руководителем организации.

Таким образом, тактические планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития деятельности организации с учетом конкретной обстановки. Они ориентируют подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение рентабельности.

4. *Планирование рабочего времени менеджера*

Эффективность деятельности менеджера зависит от того, умеет ли он планировать свою собственную деятельность.

Самоменеджмент – это самоорганизация, умение управлять самим собой.

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства, как на работе, так и в личной жизни.

Осуществляя основные управленческие функции, менеджер опирается на вполне определенные ресурсы – людей, финансы, сырье и время.

Личный план руководителя должен быть тесно связан с перспективным и комплексным планами компании. Он включает следующие пункты:

1. планирование своей работы по управлению;
2. планирование своего рабочего времени;
3. планирование работы по самосовершенствованию;
4. планирование качества своей жизни.

Организация времени должна исходить из основных управленческих задач:

- коммуникативная деятельность;
- стратегическое планирование и прогнозирование;
- оперативное управление производством.

При планировании личного времени устанавливается **соотношение 60:40**, т.е. 60% - запланированное время, 40% - рабочее непредвиденное время. Кроме того, необходимо согласовывать свои временные планы с планами других людей.

Рабочий день менеджера можно условно разделить на три части: начало дня, середина и окончание дня.

Правила начала дня:

1. Необходимо начинать день с позитивным настроением.
2. Начинать работу по возможности в одно и то же время.
3. Проверить свой план дня, составленный накануне, внести корректировки.
4. Сначала стремиться решить ключевые проблемы.
5. Приступать к делам без раскачки.

Правила середины дня:

1. Избегайте действий, которые не были обдуманы и запланированы.
2. Выполняйте небольшие однотипные задачи последовательно, друг за другом.
3. Следите за тем, чтобы и ваши действия и действия подчиненных укладывались в запланированные сроки.
4. Старайтесь поддерживать один и тот же темп работы, не работайте «рывками».
5. Выделите среди рабочего дня небольшое время для отдыха, когда вам никто не будет мешать.

Правила завершения рабочего дня:

1. Не оставляйте на завтра неоконченных дел.
2. Анализируйте, насколько эффективно вы работали в течение дня и контролируйте результаты.
3. Составьте план на следующий день.
4. Старайтесь уходить домой с хорошим настроением.

Работоспособность каждого человека подвержена определенным колебаниям, происходящим в рамках естественного ритма. Цикл дневной активности у человека сугубо индивидуален, он зависит от привычек, особенностей организма и характера, а также от типа работы. Поэтому наиболее важные дела следует планировать на тот отрезок рабочего дня, когда вы обычно бываете максимально активны.

Ортобиоз - рациональный образ жизни; системообразующее условие долголетней работоспособности человека.

Суточное время жизнедеятельности человека должно быть разумно использовано в целях обеспечения его физического, психического и нравственного здоровья. Для каждого показателя состояния здоровья определяются условия. В качестве таковых выделяют три группы:

- *рекреация* - физическое укрепление,
- *релаксация* - психическое расслабление и освобождение от отрицательных эмоций,
- *катарсис* - моральное очищение и возвышение.

Чем гармоничнее представлены в течение дня рекреация, релаксация и катарсис, тем предпочтительнее шансы конкретной личности в эффективном выполнении своей работы, в самовыражении своих лучших личностных и деловых качеств.

5. Делегирование полномочий

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Полномочия – наличие у конкретного лица определенных прав по использованию ресурсов предприятия. Полномочия ограничиваются инструкциями, должностными обязанностями, приказами и т.д.

Полномочия делят на *линейные* и *штабные*.

Линейные полномочия передаются непосредственно от руководителя к подчиненному.

Штабные (аппаратные) полномочия основываются на делегировании различных функций аппарату управления. Они включают *рекомендательные* полномочия (получение консультаций), *параллельные* полномочия (система сбалансированной власти, например, директор – главный бухгалтер), *функциональные* полномочия (влияние аппарата управления на указания менеджера).

Ответственность – это принятие на себя обязательств по выполнению требующих решения задач.

С помощью делегирования менеджер распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Если делегирования нет, то менеджер обязан решить задачу самостоятельно. По умению делегировать права и обязанности подчиненным оценивают качество работы менеджера. Принимая на себя полномочия по выполнению конкретной работы, работник начинает нести определенную ответственность перед менеджером за выполнение задания качественно и в срок. Ответственность за конечный результат работы сохраняется за менеджером.

При делегировании полномочий менеджер должен руководствоваться важными *принципами*. Делегировать подчиненным можно следующие дела:

- 1) подготовительные работы (подбор материалов);
- 2) рутинную, повседневную работу, которая требует обычных навыков и не связана с принятием серьезных решений (заполнение документации, составление отчетов по известным данным);
- 3) специализированную деятельность, которая требует особых знаний и умений.

Основные правила менеджера при делегировании полномочий:

- понимание главных целей решаемых проблем при передаче полномочий подчиненным;
- делегирование полномочий способным, инициативным работникам;
- дозирование в передаче полномочий;
- объективная оценка возможного риска;
- регулярное консультирование и контроль за работой сотрудников.

Делегирование полномочий имеет положительные и отрицательные моменты.

Положительные стороны:

- Освобождение менеджера от части функций;
- Раскрытие способностей подчиненных;
- Приобретение сотрудниками навыков самостоятельной и ответственной работы.

Отрицательные стороны:

- Угроза невыполнения работы, ухудшение ее качества;
- Появление конкуренции менеджеру среди отдельных сотрудников;
- Усложнение процесса принятия окончательных решений.