

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 2.1. Сущность, типы, процесс планирования в организации.
- 2.2. «Планирование» - как функция менеджмента. Виды и уровни планирования.
- 2.3. Этапы развития планирования как вида деятельности и принципы планирования.
- 2.4. Средства и методы планирования в организации.

2.1. Сущность, типы, процесс планирования в организации

Планирование является непрерывным процессом в силу двух существенных причин. Первая — возможность достижения цели и потребность в установлении новых целей. Вторая — неопределенность будущего, постоянные изменения в окружающем мире, что требует корректировки целей, согласования их с реальностью.

В процессе планирования руководством организации (предприятия) принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что делать ее членам, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодняшней деятельности организации (предприятия) к завтрашнему дню, определение того, что требуется для ее развития.

Единого шаблона по планированию в организации не существует. Данный процесс адаптируется к конкретной ситуации. Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии, т.е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации.

Это определяет *типы планирования, которые разделяются на стратегическое, тактическое, оперативное.*

Соответственно данным типам, в хозяйственной деятельности в зависимости от времени упреждения (глубины планирования) различают следующие *виды планирования:*

перспективное, долгосрочное планирование (до 15 лет) соответствует стратегическому типу;

текущее (краткосрочное) планирование (до 1 года) соответствует тактическому;

оперативное планирование (до 1 месяца) соответствует оперативному типу планирования.

Стратегическое планирование предполагает определение миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формирование системы целей деятельности и стратегий поведения. Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период пять и более лет.

Стратегическое планирование является высшим уровнем в системе планирования организации – это своего рода попытка руководства взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации, оценить, какие тенденции наблюдаются в ее окружении, определить, каким вероятнее всего будет поведение конкурентов.

Тактическое планирование представляет собой поиск и согласование наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации. В процессе тактического планирования разрабатываются процедуры – конкретные меры, шаги, действия по реализации стратегии в конкретной ситуации.

Тактическое планирование является средним уровнем в системе планирования организации – это своего рода попытка определить промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач.

Оперативное планирование (низовой уровень) - это основа планирования. В оперативных планах стандарты деятельности, описание работ и т.п. вписываются в такую систему, при которой каждый направляет свои усилия на достижение общих и главных целей организации.

Все три типа планирования составляют общую систему, которая называется *генеральным*, или *общим планом*, или *бизнес-планом* функционирования организации.

Исходя из определенных типов планирования, можно охарактеризовать сам *процесс планирования в организации*, который реализуется в несколько этапов:

1. Разработка общих целей. Цели организации определяют стратегию, т.е. разработку основных мер и планов достижения намеченных целей. Например, такие цели, как увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли, и т.д., могут быть достигнуты различными видами стратегий: развития, т.е. устойчивости темпов развития; инноваций, т.е. внедрения новых технологий, новых продуктов; инвестиций, т.е. увеличение объема выпуска; маркетинга, т.е. приспособление организации к условиям рынка.

2. Разработка и выбор стратегии из многочисленных альтернатив составляет основу стратегического управления, представляющего общий высший уровень всего процесса планирования. Инструментом стратегического управления является стратегическое планирование. В формировании стратегии долгосрочного развития главную роль играет высшее руководство организации (топ-менеджмент), которое формирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями, координирует проведение мероприятий по реализации стратегических задач.

Наибольшую проблему в выборе стратегии представляет недостаточность информации, тем более, стратегическое планирование основано не на нынешней, а на будущей структуре хозяйственной деятельности, которая зависит от таких переменных, как анализ рынка, конкурентов, уровня технологии, персонала, ресурсов будущих периодов.

3. В этих условиях большое значение приобретает прогнозирование, главной задачей которого является предвидение (вероятностная оценка) возможного будущего развития событий и их влияние на деятельность организации в той или иной прогнозируемой (вероятностной) ситуации.

2.2. «Планирование» - как функция менеджмента.

Виды и уровни планирования

В менеджменте организации (предприятий), наряду с другими функциями (организация, мотивация, контроль, оценка) выделяется и функция планирования.

Планирование - это одна из составляющих процесса управления. Его ведущая роль в принятии управленческих решений определяется тем, что в ходе планирования ставятся цели и распределяются ресурсы оперирующей системы. Таким образом, планирование является важнейшей функцией производственного (операционного) менеджмента.

Функция планирование – это процесс определения действий, необходимых для достижения цели или целей организации; действия, с помощью которых руководство придает единое направление усилиям всех членов организации.

Таким образом, *планирование – как функция менеджмента представляет собой:*

инструмент управления, направленный на оценку имеющихся ресурсов, определение перспективы развития, а также на выбор путей достижения целей;

вид управленческой деятельности по определению перспектив развития управляемой системы: разработки на этой основе заданий на определенный период времени и организационному их оформлению в качестве показателей деятельности, по которым осуществляется контроль и оценка.

В данном случае, целью деятельности по планированию является разработка плана директивного документа, обязательного для исполнения всеми исполнителями.

Планом называется официальный документ, в котором отражаются:

прогнозы развития организации в будущем;

промежуточные, конечные цели и задачи, стоящие перед ней и ее подразделениями;

механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов;

стратегия на случай возникновения непредвиденных ситуаций.

План — это совокупность конкретных заданий, адресная директивная программа, содержащая основные параметры, необходимые для управления организацией или ее подразделением для достижения стоящих перед ними целей. Прогнозирование можно определить как преддирективный этап плановой работы. **Прогноз** в отличие от плана имеет предварительный вариантный характер, его горизонт шире планового периода. Прогноз ограничивает области и возможности, и рамках которых должны быть поставлены реальные цели и задачи, выявляет направления, которые должны стать объектом разработки и принятия плановых решений. В этом суть различий между планированием и прогнозированием.

Таким образом, сущность планирования – как функции менеджмента, заключается в ее совпадении с определением цели, что вполне естественно, так как достижение цели является определяющим в любой деятельности, для чего в организации (на предприятии) разрабатывается оптимальный план деятельности по достижению цели.

Для планирования в организации (на предприятии) осуществляется *текущее планирование*, которое включает в себя *краткосрочные и оперативные планы*, с помощью которых увязываются все направления деятельности организации и функциональных ее подразделений на предстоящий период.

Оперативно-календарный план в зависимости от характера производимой продукции определяет последовательность и сроки запуска, обработки и выпуска изделий, а также их партий, по дням недели – маршрутизацию, находящую воплощение в маршрутной технологической карте. Степень детализации оперативно-календарного плана зависит от типа производства.

Оперативно-календарный план используется часто как основной документ для разработки *сменно-суточных заданий*. В них перечисляются конкретная номенклатура и количество изделий, необходимых для нормального осуществления производственного процесса в данном цехе и смежных с ним или на конкретном рабочем месте.

Планирование предусматривает рассмотрение долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных задач, решаемых на различных уровнях руководства. *Долгосрочные прогнозы и стратегические планы*, как уже отмечалось, решают вопросы размещения и наращивания производственных мощностей, планирования инвестиций, выбора продукции и способов (процессов) ее производства на основе анализа достижений научно-технического прогресса и тенденций изменения рыночного спроса. Эти решения являются прерогативой высших уровней руководства организацией.

Среднесрочное планирование начинается с поиска путей рационального использования производственных мощностей на срок свыше полугода с учетом возможных колебаний спроса. Определяются объем производства и продаж, уровень складских запасов, планы приема и увольнения рабочих и т. п. Это функция операционных менеджеров среднего уровня (руководители центральных служб организации), которые ответственны за решение тактических задач. *Тактические планы* должны соответствовать долгосрочной стратегии менеджмента и находить свое решение в рамках выделенных ранее для этих целей ресурсов предприятия.

Краткосрочное планирование охватывает периоды от полугода и вплоть до часов. За этот план также отвечают операционные менеджеры, как правило, уровня руководства цехов и участков, которые дезагрегируют среднесрочный план в оперативные планы-графики производства. Задачи оперативно-производственного планирования, решаемые в краткосрочном периоде, включают вопросы загрузки оборудования, последовательности запуска изделий в обработку, пропускной способности производственных подразделений и «расшивки узких мест», диспетчирования и др. Вопросы тактического и оперативного планирования будут обсуждаться в следующих разделах. Очевидно, что в зависимости от характера планируемых процессов и типа производимой продукции (услуг) границы интервалов планирования могут сдвигаться. Так, планы производства гидрогенераторов разрабатываются на сроки, отличные от сроков планирования производства

электрокофемолок.

Участвуя в процессе планирования, менеджер должен придерживаться таких принципов, как:

- обоснованность;
- единство целей на всех уровнях управления;
- сочетание централизованного принятия части решений с самостоятельностью исполнителей нижних уровней (делегирование части полномочий управления на нижние уровни);
- преемственность планов нижних и верхних уровней управления;
- обратная связь для контроля выполнения планов на верхних уровнях и их корректировка в случае отрицательного результата.

Уровни планирования и задачи, решаемые менеджером на разных уровнях, представлены на рис. 2.1.

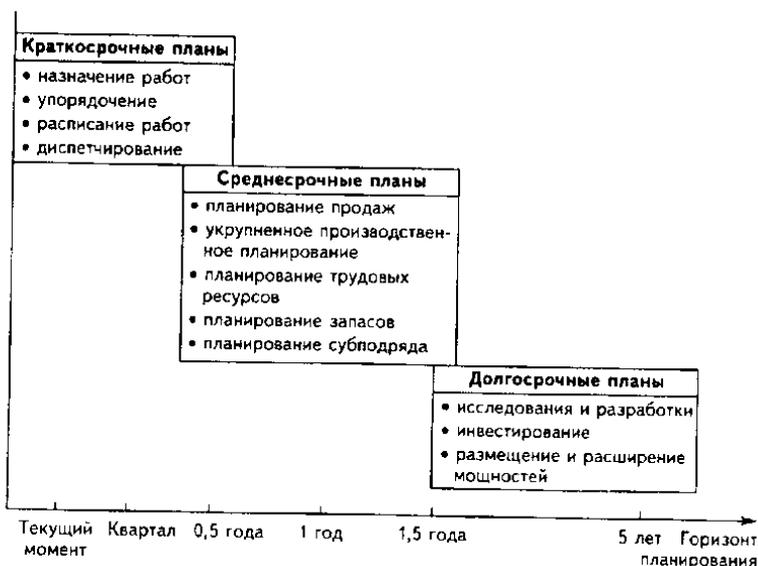


Рис. 2.1. Уровни планирования и задачи, решаемые на разных уровнях

2.3. Этапы развития планирования как вида деятельности и принципы планирования

Выделяют *четыре этапа* в развитии планирования как вида деятельности:

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

Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству). Во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации: отделениям, заводам и т. д. Аналогичные бюджеты и в современной экономике служат основным инструментом распределения внутрикорпоративных ресурсов и контроля текущей деятельности. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т. е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система, что создает угрозу долгосрочному развитию организации.

2. *Долгосрочное планирование* (1950 - начало 1960-х г.г.) - составление прогноза продаж предприятия на несколько лет вперед. Главный показатель (прогноз сбыта) базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планы агрегировались в единый финансовый план корпорации. Этот подход, более известный как метод

«планирования от достигнутого», широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой. Главными ориентирами для предприятий являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, как в рыночной экономике, достижение которых, как правило, лимитировалось ограниченными ресурсами.

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

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ, как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

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

Сущность стратегического менеджмента 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?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить.

Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию.

Стратегическое управление - совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

В процессе развития планирования как вида деятельности в мировой практике выработались *пять основных принципов планирования*:

1. *Полнота планирования*_- при планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.
2. *Точность планирования*_- при составлении планов используются современные методы, средства, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.
3. *Ясность планирования*_- цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации.
4. *Непрерывность планирования*_- это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.
5. *Экономичность планирования*_- расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

2.4. Средства и методы планирования в организации

Средства и методы планирования представляют собой инструмент передачи управляющих воздействий на процесс формирования плана. В то же время, метод есть не что иное, как способ выполнения определенной последовательности операций, приемов, процедур аналитического, логического и вычислительного характера, завершающийся решением проблемы - разработкой высококачественного варианта плана.

При организации планирования вначале решают, через какие стадии должен пройти план. Например, возможны следующие стадии - экономического анализа, принятия заказа и разработки отдельных разделов плана, формирования плана как единого целого, оценки его напряженности. Затем подбирается инструментарий (средства) по выполнению работ на каждой стадии разработки плана. Так, для анализа рекомендуют традиционный аналитический метод, если автоматизированные методы не разработаны. Обоснование принятого задания, расчеты разделов плана и оценку его напряженности осуществляют на ЭВМ при наличии специально разработанного программного обеспечения.

На этих основах формируются, например, *планы-сметы*, представляющие собой *средства планирования* и контроля накладных расходов. Или же, например, предоставляется пользователю *научные средства планирования*, обеспечивая анализ сетей, временной расчет, составление планов, а также планов-отчетов для сравнения хода работ с первоначальным планом, выполнение работ с учетом уровней наличных ресурсов.

На современном этапе развития науки о планировании и практики, самыми распространенными и наиболее часто используемыми можно считать несколько основных методов планирования: балансовый, расчетно-аналитический, экономико-математические, графоаналитический и программно-целевые (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Основные методы планирования в организации

Балансовый метод планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия, а также между разделами плана. Например, балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, трудоемкость производственной программы — с численностью работающих. Принято составлять балансы производственной мощности, рабочего времени, материальный, энергетический, финансовый и др.

Расчетно-аналитический метод используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

Экономико-математические методы позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

Графоаналитический метод дает возможность представить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например, между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда. *Сетевой метод* является разновидностью графоаналитического (с помощью сетевых графиков моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам (например, реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.).

Программно-целевые методы позволяют составлять план в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. Характерная черта программы — ее нацеленность на достижение конечных результатов. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач. Цели достигаются конкретными исполнителями, которые наделяются необходимыми ресурсами. На основе ранжирования целей (генеральная цель — стратегические и тактические цели — программы работ) составляется граф типа «дерево целей» — исходная база для формирования системы показателей программы и организационной структуры управления ею.