

## Уважаемые студенты!

### Задание:

1. Прочтите приведенный ниже конспект лекции.
2. Напишите конспект лекции в тетрадь объемом не менее 8 страниц рукописного текста.
3. Ответьте письменно на контрольные вопросы.
4. Письменный отчет конспекта лекции и ответов на вопросы в виде фото предоставьте преподавателю на e-mail ([irina.osiphuk@mail.ru](mailto:irina.osiphuk@mail.ru)).

С уважением Осипчук Ирина Николаевна

!!! Если возникнут вопросы, обращаться по телефону 0721488209 (вацап).

## Лекция

**Тема: Цикл менеджмента. Планирование в системе менеджмента**

**Цель: Изучить** роль планирования в организации, формы планирования, виды планов, основные стадии планирования, особенности стратегического планирования.

## План

1. Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль) – основа управленческой деятельности. Основные составляющие цикла менеджмента. Характеристика функций цикла. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.

2.

Процесс стратегического планирования: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ и выбор стратегии, ее оценка. Тактическое (текущее) планирование, его этапы.

**1. Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль) – основа управленческой деятельности. Основные составляющие цикла менеджмента. Характеристика функций цикла. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла**

Цикл менеджмента или круг менеджера — это основа управленческой деятельности именно с цикла менеджмента стоит начинать изучать [методы управления персоналом](#). Согласно циклу менеджмента – управление людьми это циклический процесс. При этом можно выделить основные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Любая из этих функций необходима для осуществления процесса управления и

невыполнение одной из них прерывает цикл и не гарантирует достижение запланированного результата.

Данный процесс не просто называется циклом, дело в том что, пройдя путь от планирования до контроля, начинается новый цикл. А результаты контроля используются для планирования нового цикла. Любой, даже самый простой процесс требует правильного планирования. Когда вы спланировали работу необходимо организовать её выполнение. От мотивации напрямую зависит выполнение или невыполнение работу. И только по результатам контроля можно понять смогли вы достигнуть нужного результата, кроме того результаты контроля будут необходимы для правильного планирования дальнейших работ. Необходимо сразу отметить, что функции цикла менеджмента накладываются друг на друга. Например, контроль нужно тоже организовать и спланировать, а не поставив план не возможно контролировать полученный результат.

#### **Основные составляющие цикла менеджмента.**

**Фазы (этапы) управленческого цикла** связаны с главным средством социального регулирования – информацией и условно подразделяются на:

1. сбор информации о состоянии внутренней и внешней по отношению к данной системе сред;
2. анализ информации;
3. подготовку и принятие управленческих решений на основе альтернативного выбора.

Выделяют следующие виды управленческих циклов:

информационный цикл (сбор и первичная обработка информации на уровне технических исполнителей и профильных специалистов);

аналитический цикл (подготовка и принятие решений, осуществляемые специалистами и управленческими кадрами);

мотивационно-организационный цикл (всесторонняя работа с персоналом по реализации решений, а также технико-материальное обеспечение успеха работы организации);

контрольный цикл (осуществление контроля на протяжении реализации этапов всех других циклов в целях коррекции развития объектов и поддержания успешной динамики).

Все рассмотренные циклы при их определенной самостоятельности взаимно переплетаются друг с другом, переходят один в другой и вместе образуют целостную систему управленческого цикла.

Для нормального протекания процессов управленческого цикла субъект управления должен реализовать ряд функций, т.е. производить определенные управленческие действия, направленные на оказание воздействия на объект. Функции субъекта по отношению к объекту тоже замыкаются в условный круг, образуя деятельностьную составляющую управленческого цикла. Эти действия придают динамику перечисленным выше подциклам управления, через них происходит реализация технологии (запуск в работу) управленческих воздействий на все элементы системы.

### **Характеристика функций цикла менеджмента**

Управление не может существовать отдельно от его объекта, поэтому содержание функций управления в каждом конкретном случае в значительной мере определяется особенностями управляемого объекта.

При управлении предприятием реализуются как общие функции, характерные для всех систем так и функции, присущие только данной системе. Наличие общих функций предопределяет принципиальное единство структуры процесса управления на предприятиях независимо от их отраслевой принадлежности.

Основными функциями управления предприятием являются:

- Перспективное и текущее планирование;
- Организация и регулирование;
- Мотивация и координирование;
- Контроль и учет.

Таким образом, основа управленческой деятельности - это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый цикл менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль (рис. 1)



Рис.1. Цикл менеджмента

**Планирование.** Важнейшей функцией управления считают планирование. Оно позволяет поддерживать пропорциональность производства, слаженную работу всех подразделений предприятия, рационально использовать имеющиеся материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Благодаря этому обеспечивается необходимая организация хода производства - динамическое равновесие внутренних процессов предприятия.

Основными принципами планирования являются - комплексность, точность, непрерывность, гибкость, экономичность. Целостность перспективного и текущего планирования - одно из главных условий, (энергетическая, ремонтная и другие службы) и обслуживающих (контроль за качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.).

**Организация производства** на предприятии в решающей степени предопределяется характером и уровнем его специализацией. Внутрипроизводственная специализация, являющаяся продолжением и углублением специализации предприятия, выражается в обособлении структурных подразделений по выпуску отдельных видов продукции или по выполнению определенных стадий технологического процесса.

Работа по улучшению организации производства имеет большое значение для повышения его эффективности. Количество времени и размер финансовых средств, которые могут быть с выгодой затрачены на улучшение методов работы, зависят от масштабов использования инноваций (нововведений). Там где производятся небольшие партии продукции, перспективы совершенствования организации производства весьма ограничены. Но в тех случаях, когда процесс производства постоянно повторяется и носит массовый, непрерывный характер, возможности для улучшения организации производства практически безграничны. Время и деньги, затраченные на улучшение организации производства, могут принести большую пользу.

Таким образом, проблема совершенствования организации производства требует от менеджера поиска путей, способствующих в наибольшей степени повышению его эффективности.

**Мотивация персонала.** Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания.

Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Сначала работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым

результатам, затем он надеется на то, что эти результаты повлекут за собой вознаграждение. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и поощрением, а также если он уверен, что достигнутые результаты не будут вознаграждены, то мотивация будет низкой. Ослабление мотивации также происходит, если ценность получаемого вознаграждения для человека незначительна. Сначала люди субъективно определяют отношения полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение демонстрирует несправедливость, то возникает психологическое напряжение. В следующий раз человек либо измеряет уровень затрачиваемых усилий, либо пытается увеличить уровень получаемого вознаграждения. Мотивация бывает материальной, моральной и социальной.

Материальная мотивация осуществляется путем выплаты сотрудникам зарплаты, премий и др. видов материального вознаграждения. Примерами моральной (психологической) мотивации являются благодарность, грамота, фото на доске почета и др. Наконец, социальная мотивация состоит в создании менеджером условий для интересной творческой работы в дружном, слаженно работающем коллективе, в котором каждый человек может

рассчитывать на поддержку и взаимопомощь коллег по работе. Работа менеджера по организации производства связана с взаимоотношениями между администрацией и персоналом. Там, где существует общность интересов, повышение эффективности работы предприятий и устранение

непроизводительных потерь становятся общим делом. Стремления к процветанию предприятия можно добиться только при тесном личном контакте и взаимопонимании между руководящими работниками и их подчиненными, поэтому отношения между менеджером и сотрудниками должны носить конструктивный характер и характеризоваться социальным согласием и единством целей.

Таким образом, для успеха работы по улучшению методов производства необходимо участие в этой деятельности рабочих и служащих. Они должны быть полностью информированы о состоянии своего предприятия, его успехах и неудачах. В этом случае можно рассчитывать на взаимопонимание и участие рабочих в решении проблем.

**Контроль.** Это заключительная функция цикла менеджмента. Контроль заключается в наблюдении за ходом производственных процессов,

выявлении отклонения от них. С помощью учета результатов работы достигается оценка ее итогов.

Универсальной системы контроля нет. Система контроля должна разрабатываться в зависимости от индивидуальных особенностей каждого предприятия.

Одним из видов контроля является сравнение сметы доходов и расходов с реальными результатами. Его цель состоит в том, чтобы выявить отступления от плановых заданий сразу же по их возникновению. Менеджер при проверке должен войти во все детали, анализируя как стоимостные, так и количественные показатели. Сравнение производится по принципу исключений. При котором показатели, имеющие наибольшее значение. Выделяются для проверки, а остальные отбрасываются как ненужные. Отступления от нормативов исследуются только в тех случаях, когда они существенны. Контроль посредством проверки выполнения сметы доходов и расходов облегчает распределение ответственности среди персонала предприятия. Каждый работник, который ответственен за свой участок работы, должен работать по утвержденной смете.

Традиционный подход к контролю построен на функциональном принципе, при котором процесс работы дифференцируется на множество этапов. Каждый работник получает задание от руководства и должен их строго выполнять в соответствии с установленными правилами. Такие правила, образно говоря, определяют каждый шаг работника. Тотальный контроль за выполнением этих правил отнимает много времени и мешает работе.

Современный взгляд на контроль основан на известном в живой природе принципе выживания и самоконтроля. По мере того как бизнес стремительно развивается, иерархическая; система работ, в которой все распоряжения исходят лишь с верху и существует жесткий централизованный контроль, становится менее эффективной.

Таким образом, у работников появляется большая заинтересованность. Несмотря на кажущееся отсутствие централизованного контроля при такой системе, компания в целом будет действовать на много эффективнее. Известно, что нет ничего более действенного, чем самоконтроль.

**Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.**

Функции менеджмента, входящие в состав цикла менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль), находятся в постоянной

взаимосвязи и взаимозависимости. Так, например, функция контроля тесно связана с функцией планирования, поскольку на базе информации, полученной при контроле, и ее анализа у менеджера появляется возможность внесения необходимых изменений в ранее намеченные планы производства. Аналогичным образом увязаны функции организации производства и мотивации персонала. Продуманный комплекс действий менеджера по мотивации персонала во многом способствует совершенствованию организационной структуры предприятия (сокращение лишних подразделений и должностей с последующим повышением уровня оплаты труда оставшимся сотрудникам), повышению производительности труда и качества работы. Действительный контроль за работой сотрудников позволяет менеджеру выявлять лучшие кадры и с помощью соответствующей мотивации (премирование, повышение в должности) поощрять их к дальнейшим успехам в работе.

## **2. Роль планирования в организации. Формы планирования. Виды планов. Основные стадии планирования**

С общеэкономической точки зрения планирование - это механизм, который во внутрифирменной деятельности (внутри корпорации) в значительной мере способен заменить цены и рынок. В рамках рыночной системы главным координатором действий ее участников выступают цены. Именно цены определяют выгодные для продавцов и покупателей объемы и способы производства и потребления товаров. Предприятие, как участник рыночной системы, вынуждено подчиняться ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку не имеет возможности устранить их действие. Однако во внутренней среде каждой хозяйственной единицы механизм цен вытесняется сознательными действиями и рациональными решениями предпринимателей и менеджеров. Отсюда внутренняя природа фирмы основывается на системе плановых решений.

Успех предпринимательской деятельности организации (предприятий, фирм, компаний) предопределяется в первую очередь тем, насколько тщательно продуманы и определены цели бизнеса и средства их достижения. Планирование особенно важно для оптимизации решений, поскольку предполагает системность в работе. Принятие правильных управленческих решений, обеспечение их эффективности в условиях рынка невозможны без использования планирования. Не случайно планирование считается одной из ключевых функций менеджмента. Планирование выступает как совокупность

действий, таких как исследование, анализа и других осуществляемых с целью определения комплекса решений, направленных на достижение поставленных организацией целей.

Основная задача планирования состоит в том, чтобы, насколько возможно при данных условиях, найти оптимальное решение задач, стоящих перед организацией. Менеджер планирует потому, что должен предвидеть и действовать, опережая время. Это позволит избежать многих ошибок и лучше использовать имеющиеся возможности.

С помощью планирования устраняется неопределенность, более четко определяются цели, стоящие перед организацией, меры по их достижению; создаются условия для выявления и развития творческого элемента в управлении; можно избежать ошибок в будущей работе; максимально используются конкурентные преимущества, предотвращать возможные ошибки. Планирование помогает отслеживать новые тенденции в развитии рынка, инновационные его инструменты и использовать их в своей деятельности; уменьшать влияние слабых моментов, недостатков в деятельности предприятия; своевременно принимать защитные меры против разного рода рисков; точнее и масштабнее оценивать результаты производственной и коммерческой деятельности организации; предвидеть и действовать в предстоящей рыночной ситуации.

Значение планирования для бизнеса определяется еще и тем, что оно: открывает возможности поиска управленческих решений для использования в будущем благоприятных условий; уточняет и проясняет возникающие проблемы, что позволяет избегать ошибочных решений; ориентирует менеджеров на реализацию собственных управленческих решений в дальнейшей работе; формирует базу для поиска и реализации решений, обеспечивающих координацию действий в организации; создает предпосылки для повышения подготовки и качества работы менеджеров; расширяет возможности в обеспечении менеджмента предприятия необходимой информацией; способствует более рациональному распределению ресурсов; существенно облегчает и улучшает контроль за принятыми решениями в организации.

В целом, наличие детально разработанного плана позволяет активнее развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы, обеспечивает объективную основу для выбора лучших решений.

### **Формы планирования и виды планов.**

По содержанию и форме проявления различают следующие виды планирования.

1. С точки зрения обязательности плановых заданий - директивное и индикативное планирование.

**Директивное планирование** представляет собой процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования. Директивные планы имеют, как правило, адресный характер и отличаются чрезмерной детализацией.

Директивное планирование может служить эффективным средством решения многих народнохозяйственных задач, имеющих общенациональное значение, например, в области охраны окружающей среды, обороны, социальной политики, структурной перестройки экономики и т.п. Специалисты в области планирования отмечают, что директивное планирование, будучи альтернативой рыночной самонастройке, не является тем не менее антиподом рынка. Это его продукт и важный элемент, практикуемый не только государством, но и самим бизнесом.

**Индикативное планирование** является противоположностью директивного, потому что индикативный план не носит обязательный для исполнения характер. В составе индикативного плана могут быть обязательные задания, но их число весьма ограничено. В целом же он носит направляющий, рекомендательный характер.

Как инструмент управления индикативное планирование чаще всего применяется на макроуровне. Задания индикативного плана называются индикаторами. Это параметры, характеризующие состояние и направления развития экономики. Их вырабатывают органы государственного управления в ходе формирования социально-экономической политики.

Индикативное планирование применяется и на микроуровне. Причем при составлении перспективных планов используется индикативное планирование, а в текущем планировании — директивное.

Индикативное и директивное планирование должны дополнять друг друга, быть органически увязаны.

2. В зависимости от срока, на который составляется план, и степени детализации плановых расчетов принято различать **долгосрочное (перспективное), среднесрочное и краткосрочное (текущее) планирование.**

**Перспективное планирование** охватывает период более пяти лет. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое, научно-технологическое развитие.

**Среднесрочное планирование** осуществляется на период от года до пяти лет. На некоторых предприятиях среднесрочное планирование совмещается с текущим. В этом случае составляется так называемый скользящий пятилетний план, в котором первый год детализируется до уровня текущего плана и представляет собой по сути краткосрочный план.

**Текущее планирование** охватывает период до года, включая полугодичное, квартальное, месячное, недельное (декадное) и суточное планирование.

3. По содержанию плановых решений выделяют стратегическое, тактическое, оперативно-календарное и бизнес-планирование.

**Стратегическое планирование**, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития хозяйствующего субъекта. Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить деятельность в области бизнеса, создать новые сферы бизнеса, стимулировать рыночный спрос, какие усилия следует предпринять для удовлетворения нужд потребителей, на каких рынках лучше действовать, какую продукцию выпускать или какие услуги оказывать, с какими партнерами вести бизнес и т.п.

В результате **тактического планирования** составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий комплексную программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период. В тактических планах отражаются мероприятия по расширению производства и повышению его технического уровня, обновлению и росту качества продукции, наиболее полному использованию научно-технических достижений и т.п.

Тактическое планирование, как правило, охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, а стратегическое планирование эффективно в долгосрочном и среднесрочном периодах.

**Оперативно-календарное планирование (ОКП)** является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности фирмы. Основная задача ОКП состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений.

**Бизнес-планирование** предназначено для оценки целесообразности проведения того или иного инновационного мероприятия, особенно — требующего для своей реализации крупных инвестиций.

4. Планирование можно классифицировать по следующим критериям:

а) степени охвата:

общее планирование, охватывающее все аспекты проблемы;

частичное планирование, охватывающее только определенные области и параметры;

б) объектам планирования:

целевое планирование, относящееся к определению стратегических и тактических целей;

планирование средств достижения поставленных целей (планирование таких потенциалов, как оборудование, персонал, финансы, информация);

программное планирование, относящееся к разработке и реализации конкретных программ, например программ производства и сбыта;

планирование действий, например специальных продаж, найма кадров;

в) сферам планирования:

планирование сбыта (целей сбыта, программы действий, расходов на сбыт, развития сбыта);

планирование производства (производственной программы, подготовки производства, хода производства);

планирование персонала (потребности, найма, переподготовки, увольнения);

планирование приобретений (потребности, закупок, реализации излишних запасов);

планирование инвестиций, финансов и т.д.;

г) глубине планирования:

агрегированное планирование, ограниченное заданными контурами, например планирование цеха как суммы производственных участков;

детальное планирование, например с подробным расчетом и описанием планируемого процесса или объекта;

д) координации частных планов во времени:

последовательное планирование, при котором процесс разработки различных планов представляет собой один долгий, согласованный, последовательно осуществляемый процесс, состоящий из нескольких этапов;

одновременное планирование, при котором параметры всех планов определяются одновременно в одном единственном акте планирования;

е) учету изменения данных:

жесткое планирование, которое не предусматривает возможность корректировки планов;

гибкое планирование, которое предусматривает такую возможность;

ж) очередности во времени:

упорядоченное (текущее) планирование, при котором по завершении одного плана разрабатывается другой;

скользящее планирование, при котором по истечении определенного запланированного срока план продлевается на следующий период;

внеочередное (эвентуальное) планирование, при котором планирование осуществляется по мере необходимости, например при реконструкции или санации предприятия.

### **Основные этапы планирования.**

Достижение целей организации во многом обеспечивается реальной практикой управления на основе планирования. Рассмотрим данную функцию управления более подробно.

Планирование – это процесс определения целей, задач и показателей деятельности организации на будущее, а также конкретных действий (мероприятий) и необходимых для их решения материальных и людских ресурсов.

По сути, планирование – это процесс выработки и принятия решения, позволяющего обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем. В узком смысле слова планирование сводится к работе по составлению специального документа – плана, определяющего конкретные действия по достижению поставленных целей в рамках предстоящего планового периода.

План работы – документ, определяющий содержание, объем, последовательность, сроки выполнения мероприятий и их исполнителей.

В процессе планирования деятельности организации решаются следующие основные задачи:

- обеспечивается целенаправленность деятельности;
- создаются организационные основы управления деятельностью;
- обеспечивается координация усилий всех сотрудников структурных подразделений в процессе деятельности;
- вырабатывается оптимальный вариант управленческого решения;
- определяется система конкретных показателей, с помощью которых осуществляется контроль их выполнения, дается объективная оценка

деятельности каждого сотрудника, структурных подразделений и организации культуры в целом.

Планирование как процесс реализуется в системе планов, в которых с различных позиций зафиксированы прогноз развития организации, промежуточные и конечные цели, задачи, механизмы выполнения плановых заданий и использования ресурсов, сроки выполнения определенных мероприятий и ответственные лица.

Эта система планирования включает различные виды.

1. С точки зрения уровня принятия решений:

- планы вышестоящих органов;
- планы собственной организации;
- планы структурных подразделений;
- индивидуальные планы сотрудников.

2. В зависимости от обязательности выполнения:

- прогнозные планы (дают ориентировку, концепцию развития);
- рекомендательные (содержат рекомендательные установки);
- директивные (содержат четкие показатели, конкретные мероприятия, сроки исполнения и ответственных лиц).

3. По направленности:

- тематические;
- комплексные (программные).

4. В зависимости от срока (длительность периода), на который они разрабатываются:

- перспективные (которые могут быть долгосрочными или стратегическими, среднесрочными и краткосрочными);
- текущие (на месяц, квартал);
- оперативные (на неделю, декаду).

Рассмотрим наиболее важные виды планирования деятельности организации более конкретно.

Перспективное планирование этой деятельности может осуществляться на срок от 1 до 5 лет и более.

В перспективном планировании деятельности организации особую актуальность имеет такая его разновидность, как программирование.

Программирование представляет собой процесс подготовки целей и задач развития организации, рассчитанный на длительный период. Программа – это совокупность организационных, хозяйственных,

экономических мероприятий с единым управлением, вертикальными и горизонтальными связями, согласованными по времени, ресурсам и

Цель программирования – объединить усилия всех реальных и потенциальных субъектов деятельности по достижению ее целей. Таким образом, программирование интегрирует в себе деятельность не столько одной организации в отдельности, сколько всей совокупности субъектов этой деятельности, объединенных по территориальному, отраслевому, объектному и другому признаку, оно решает проблему развития в целом, определяет основные направления и виды деятельности, их конечные и промежуточные цели, сроки и исполнителей. Поэтому программирование может и должно осуществляться субъектами управления на территориальном, многоотраслевом уровнях, а затем использоваться и конкретизироваться в низовых структурах организации.

Перспективное планирование организаций определяется миссией и общими стратегическими целями. Их перспективные планы существенно отличаются от планов других организаций, т.к. свое будущее они не связывают с показателями прибыли.

В перспективных планах определяются действия, которые организация намеревается предпринять для достижения стратегических целей, направления распределения ресурсов, развития творческого потенциала, оборудования, увеличения количества посетителей и пользователей культурных услуг.

Тактическое планирование направлено на реализацию тактических целей, имеет более короткий планируемый период (обычно квартал, месяц). В организациях тактические планы определяют конкретные мероприятия деятельности с указанием времени их проведения и исполнителей.

Оперативные планы разрабатываются в структурных подразделениях организации. Они определяют последовательность действий по достижению оперативных целей, решение промежуточных тактических задач и направлены на выполнение тактических планов.

На основе оперативных планов строится деятельность специалистов и структурных подразделений. Оперативные планы могут разрабатываться в форме планов-графиков или сетевых планов, представляющих собой привязанные к календарю последовательно выполняемые операции и работы.

Технология планирования деятельности организации предполагает ориентацию на определенную систему принципов.

1. Принцип научности ориентирует на использование выводов и рекомендаций науки в процессе планирования.

2. Принцип целенаправленности и непрерывности требует четкости в выработке целей и реализации плановой деятельности как постоянного и непрерывного процесса. Непрерывность требует также, чтобы все планы разрабатывались с учетом перспектив и результатов выполнения предшествующих планов, как система перспективных и текущих планов.

3. Принцип конкретности ориентирует на четкость и ясность формулировок задач, мероприятий, ответственных лиц и сроков исполнения.

4. Принцип реальности предполагает учет условий и реальных возможностей выполнения плана, обеспеченности необходимыми ресурсами, наличия времени и других факторов.

5. Принцип связи с жизнью, состоянием окружающей социальной среды.

6. Принцип установления персональной ответственности позволяет обеспечить контроль исполнения и дать объективную оценку деятельности специалистов и структурных подразделений.

7. Гибкость. Реализация данного принципа достигается путем корректирования планов в процессе деятельности с учетом изменения условий, задач и других обстоятельств.

8. Экономичность. Суть данного принципа состоит в том, чтобы затраты на плановую деятельность не превышали ожидаемую от него эффективность.

Технология планирования деятельности предполагает выделение нескольких этапов.

1. Организационно-подготовительный этап.

2. Этап разработки проекта плана.

3. Этап согласования и утверждения плана.

На первом этапе создаются организационно-методические предпосылки для успешной плановой деятельности и решаются следующие вопросы.

1. Определение ответственных разработчиков проекта плана (обычно эта задача поручается наиболее квалифицированным сотрудникам или группе сотрудников).

2. Определение сроков разработки и утверждения плана.

3. Организация методического обеспечения (проводится совещание всех участников процесса планирования, разъясняются цели и задачи планирования, его методика и другие вопросы).

4. Информационное обеспечение, суть которого состоит в том, чтобы предоставить участникам плановой деятельности необходимую для планирования информацию.

На втором этапе (этап разработки проекта плана) решаются следующие вопросы.

1. Редактирование целей и задач социально-культурной деятельности.

2. Определение форм и методов деятельности. Эта задача решается с учетом возможностей организации и наличия материальных, финансовых, людских и других ресурсов.

3. Определение сроков (времени) проведения мероприятий и их исполнителей. В решении данного вопроса целесообразно использовать календарную форму рабочего документа. Намеченные мероприятия сначала расписываются в календарном виде, по дням (и даже числам). Это позволяет избежать накладок и несогласованности по времени и исполнителям.

4. Оформление проекта плана в соответствии с требованиями к документам, изложенными в государственных стандартах.

На третьем этапе решается задача согласования и утверждения плана. План необходимо согласовывать со всеми заинтересованными лицами.

В организации планирование осуществляется на нескольких уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном. На стратегическом уровне руководство организации разрабатывает долгосрочные цели и направления деятельности. Разработка таких планов возможна лишь на основе прогнозирования развития организации в будущем. В этой связи организация нуждается в разнообразных прогнозах.

На тактическом уровне планирование цели и задачи конкретизируется в русле принятых стратегий.

Основой планирования в организации является оперативное планирование, в котором устанавливается перечень конкретных работ, действий, необходимых для достижения целей, а также сроки исполнения и ответственные лица.

Все виды планирования в организации образуют единую систему. Технология работы по планированию представляет собой достаточно сложный и творческий процесс. Она предполагает выделение определенных

этапов работы, которые могут быть универсальными, однако методы планирования и прогнозирования существенно отличаются.

### **3. Стратегическое планирование. Процесс стратегического планирования: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ и выбор стратегии, ее оценка. Тактическое (текущее) планирование, его этапы**

**Стратегическое планирование** - это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития. До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов:

1. Определение миссии и целей организации.
2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
3. Выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.

Определение миссии и целей организации. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.

**Миссия** – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

**Цель** – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики цели стратегического планирования заключается в следующем:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.

**Стратегический анализ** или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления. Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям. Существует три подхода к формированию матриц:

1. Табличный подход, при котором значения варьирующихся параметров возрастают по мере удаления от графы наименования этих

параметров. При этом анализ портфеля ведется от левого верхнего угла к правому нижнему.

2. Координатный подход, при котором значения варьируемых параметров возрастают по мере отдаления от точки пересечения координат. Анализ портфеля здесь ведется от левого нижнего угла к правому верхнему.

3. Логический поход, при котором анализ портфеля ведется от правого нижнего угла к левому верхнему. Такой поход получил наибольшее распространение в зарубежной практике.

Анализ окружающей среды необходим при осуществлении стратегического анализа, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения предприятия на рынке.

**Стратегический анализ** окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- внешней среды;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т.п. Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

**Выбор стратегии.** Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ (матрица БКГ, Матрица Маккинзи, SWOT-

анализ и др.). Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

**Стратегия** выбирается с учетом:

- конкурентной позиции фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования;
- перспектив развития самой стратегической зоны хозяйствования;
- в некоторых случаях с учетом технологии, которой располагает фирма.

**Реализация стратегии** является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

**Оценка выбранной (реализуемой) стратегии** заключается в ответе на вопрос: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей? Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения;
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы;
- приемлемость риска, заложенного в стратегии.

Результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется **контроль деятельности организации**, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. И.

Ансофф в своей книге «Стратегическое управление» формулирует следующие принципы стратегического контроля:

1. Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.

2. В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течении жизненного цикла нового товара. До тех пор пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

Функции высшего руководства в процессе стратегического планирования:

1. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий: окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы.

2. Принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов.

3. Решения по поводу организационной структуры.

4. Проведение необходимых изменений на фирме.

5. Пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

Изменения, которые проводятся в процессе выполнения стратегий, называются стратегическими изменениями. Перестройка организации может быть в таких формах, как радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычные изменения и несущественные изменения. Типы организационных структур: элементарная, функциональная, дивизиональная, структура по СЕБ, матричная. Выбор организационной структуры зависит от размера и степени разнообразности деятельности, географического размещения организации, технологии, отношения к организации со стороны руководителей и сотрудников организации, динамизма внешней среды и стратегии, реализуемой организацией. Чтобы провести изменения нужно вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление можно встретить, планируя изменения, уменьшить до возможного минимума это сопротивление и установить статус-кво нового состояния. Стили проведения изменений: конкурентный, самоустранения, компромисса, приспособления,

сотрудничества. Задачей контроля является выяснение того, приведет ли осуществление стратегии к реализации целей.

### **Тактическое (текущее) планирование. Основные этапы тактического планирования.**

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании.

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, то есть конкретизацию стратегии. Тактика является одной из форм выражения стратегии. Стратегия и тактика в общем плане, имеют родственные цели и их сущность заключается в определении средств, с помощью которых предприятие стремится к достижению поставленных целей и заданий.

Тактика определяет пути, обеспечивающие приближение к заданным целям и параметрам. Тактические цели рассчитаны на более близкое будущее, а решение задач – на настоящее время.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий:

1. Подготовка плана (сбор, систематизация и уточнение различной информации о деятельности предприятия, анализ полученной информации, уточнение целей и задач планирования, постановка менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам на разработку плана, определение подлежащих включению в план мероприятий);

2. Принятия плана (принятый план должен быть документально оформлен и утвержден руководителем предприятия).

Тактическое планирование следует отличать от текущего, или оперативного планирования.

Текущее, или оперативное планирование – это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени (день, месяц, квартал, полугодие, год).

При текущем планировании, в отличие от стратегического и тактического, отсутствует существенный временной разрыв между фиксацией на уровне создания действия, подлежащего исполнению, и осуществлением такого действия в реальном режиме. Менеджер должен знать, что реакции оперативного планирования и оперативного действия могут иметь весьма важные стратегические последствия.

Этапы текущего планирования:

1. Выявление проблемы;
2. Определение возможных действий;
3. Предварительный выбор одного из определенных возможных действий;
4. Анализ возможных последствий;
5. Окончательный выбор действия.

## **Контрольные вопросы**

1. Как вы понимаете, что такое цикл менеджмента.
2. Основные составляющие цикла менеджмента.
3. Характеристика функций цикла.
4. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.
5. В чем состоит основная задача планирования.
6. 6. Формы планирования.
7. Виды планов.
8. Основные стадии планирования.
9. Стратегическое планирование.
10. Из чего состоит процесс стратегического планирования организации.
11. Определение миссии и целей организации.
12. Что означает тактическое планирование.
13. Этапы тактического планирования.