

Общий менеджмент

Лекция 4. Постановка целей и планирование в организации

Кнышов А.В., к.э.н., доцент, доцент кафедры
управления



Цель лекции - ознакомиться с понятием планирования в организации, определить роль и виды планирования в системе функций управления.

Глоссарий

- **Планирование**
- **Стратегия**
- **Миссия**
- **Цели**
- **Множественные цели**
- **Планирование как функция менеджмента**
- **Процесс планирования**
- **Методы планирования**
- **Стратегическое планирование**
- **Традиционное планирование**

План лекции:

1. Понятие и роль организационного планирования
2. Виды планирования
3. Методы планирования
4. Планирование в таможенных органах

Источники:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Магистр Инфра-М, 2018.
2. Блинов А.О. Теория менеджмента: учебник /А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова; - М.: «Дашков и К», 2016.
3. Мескон М. Основы менеджмента = Management / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О. И. Медведь. - 3-е изд. - Москва: Вильямс, 2016.

1. Понятие и роль организационного планирования



Связь планирования с другими функциями управления

1. Понятие и роль организационного планирования

Функция планирования служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

Поскольку цель управления формируется в рамках функции «планирование – прогнозирование», можно сказать, что данная функция в системе функций управления предприятием является центральной.

1. Понятие и роль организационного планирования

Прогнозирование в управленческом цикле предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также поиск решений, которые обеспечивают развитие производства в оптимальном режиме. Поскольку прогнозирование всегда предшествует планированию, его можно рассматривать как подфункцию планирования.

подфункцию планирования.

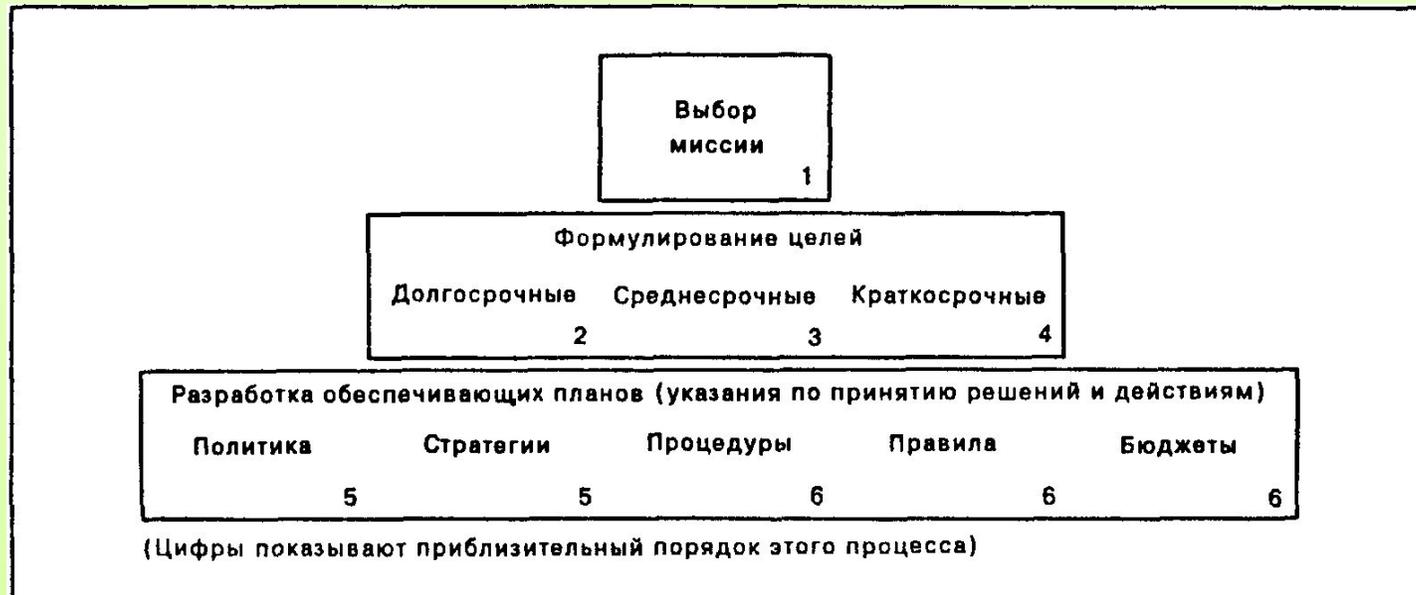
предшествует планированию, его можно рассматривать как

возможность, поскольку прогнозирование всегда

1. Понятие и роль организационного планирования

Основные понятия и их определения:

Цели	в организации - конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе.
Миссия	в планировании основная общая цель или задача организации
Задача	предписанная работа или часть работы (операции, процедуры), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.



Формулирование миссии и целей

1. Понятие и роль организационного планирования

Значение целей организации.

1

цели задают **ориентиры** деятельности для руководителей и рядового персонала, способствуют концентрации усилий сотрудников на их достижение

2

цели являются **основой** для принятия решений

3

цели влияют на выбор работниками образца **поведения** в организации

4

цели формируют трудовую **мотивацию** сотрудников

5

цели являются основой для построения организационных **отношений**

6

цели выступают **критериями** оценки результатов деятельности организации, подразделений и должностных лиц, а также для разработки системы оценки и **стимулирования** труда сотрудников

Основные требования к формулированию целей.

принципы формирования
целей

Конкретность

цель, поставленная субъектом управления, не должна быть расплывчатой, а предполагать для своей реализации четкие управленческие воздействия, последовательность конкретных мероприятий.

Измеримость

Поставленная управленцем стратегическая цель должна быть сформулирована таким образом, чтобы могла быть измерена степень ее достижения (как в количественных, так и в качественных шкалах).

Согласованность

стратегические цели организации не должны противоречить друг другу. Если имеются конкурирующие цели, то должна быть определена оптимальная последовательность их реализации.

Достижимость

положение объекта управления, желательное для субъекта управления, должно быть реально достижимым при сложившейся управленческой ситуации и существующих тенденциях ее изменения.

Определенность во времени

можно считать частным случаем требования измеримости. Именно время в первую очередь используется при организации контроля выполнения принятых для достижения поставленных целей управленческих решений.

Комплексность

видение положения объекта управления, к достижению которого стремится субъект управления, должно охватывать все аспекты управленческой ситуации.

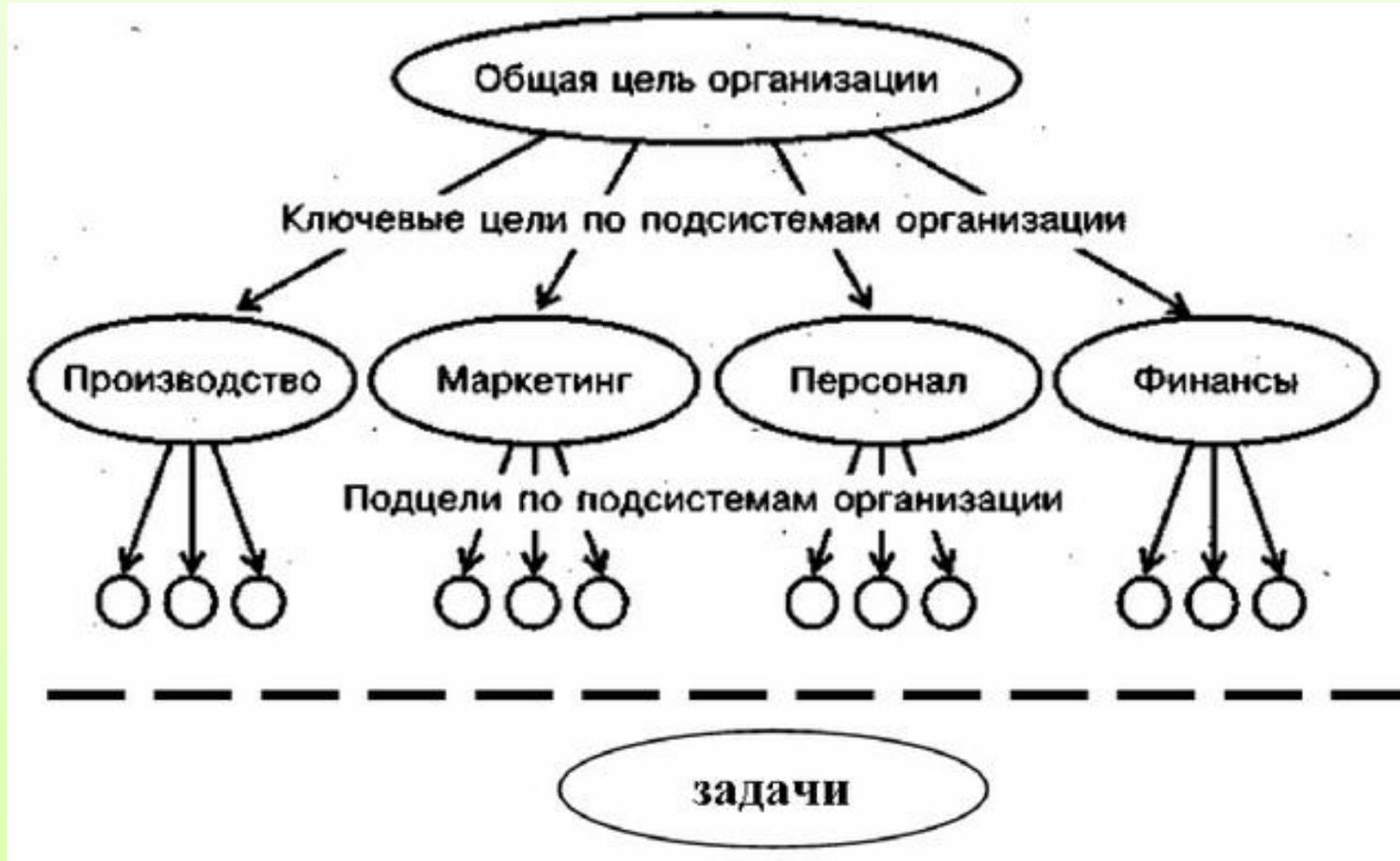
Приемлемость

поставленные субъектом управления цели должны быть приемлемы как для тех, кто определяет деятельность объекта управления, так и для тех, кому предстоит обеспечивать их достижение.

Гибкость

сформированная субъектом управления цель должна оставлять возможность ее корректировки в случае изменения внешних или внутренних условий, при которых предполагалось ее достижение.

Виды целей: генеральная цель (миссия), общефирменные цели и задачи.



Иерархия целей организации

1. Понятие и роль организационного планирования

- **Планирование** – это основная функция управления, посредством которой вырабатываются организационные начала предстоящей деятельности, разрабатываются и практически осуществляются планы, определяющие её будущие результаты.
- С помощью планирования:
- **определяются цели** и направления движения системы;
- **разрабатываются методы**, с помощью которых это движение обеспечивается требуемым темпом;
- **определяются материальные источники**, обеспечивающие это движение.

1. Понятие и роль организационного планирования

- **План** – это официальный документ, в котором отражается прогноз развития организации в будущем, промежуточные и конечные задачи, цели, стоящие перед ней и отдельными подразделениями; механизм координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегия на случай чрезвычайных обстоятельств.

1. Понятие и роль организационного планирования

- Под организационным планированием понимается набор взаимосвязанных мероприятий, которые необходимо и возможно осуществить к намеченному сроку.
- Применительно к таможенным органам под организационным планированием понимается создание научно-обоснованной программы функционирования таможенных органов и их подразделений, содержащие пути, методы и средства достижения целей таможенного дела.

Сущность организационного планирования состоит в **обосновании целей и способов их достижения** на основе выявления комплекса задач и работ, а также **определения эффективных методов и способов, ресурсов** всех видов, необходимых для выполнения этих задач и установления их взаимодействия.



Основная цель организационного планирования - интеграция всех членов организации для решения комплекса задач и выполнения работ, обеспечивающих эффективное достижение конечных результатов.

Планирование как наука

Планирование как самостоятельная отрасль знаний является наукой, специализированным видом управленческой деятельности (профессии) и искусством.

Планирование как наука представляет собой совокупность систематизированных знаний о закономерностях формирования и функционирования хозяйственных систем.

Наука планирования многоотраслевая. Отдельные ее разделы, например, оперативно-календарное планирование, всесторонне разработаны. Менее разработано тактическое и стратегическое планирование на предприятии.

Специфика планирования

Планирование имеет две стороны: социально – экономическую и организационно – техническую.



Организационно - техническая сторона обуславливается кооперацией труда и зависит от уровня развития средств и методов планирования.



Социально-экономическая сторона определяется социально – экономическими условиями общества.

1. Понятие и роль организационного планирования

Организационное планирование осуществляется на всех уровнях управления:



К задачам организационного планирования как к процессу практической деятельности относятся:

- формулирование состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;**
- обоснование выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период;**
- планирование основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;**
- определение потребности ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;**
- проектирование внедрения разработанных планов и контроль за их выполнением.**

Функции планирования

хозяйственная деятельность
(главной задачей которой
является получение прибыли
для удовлетворения
социальных и экономических
потребностей собственника и
членов трудового коллектива)

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

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

В отечественной практике используют 3 этапа планирования:

1. Этап постановки задачи

планирования включает формирование цели и анализ проблемы планирования. Конкретное выражение целей планирования зависит от вида разрабатываемых планов. Анализ проблемы заключается в изучении и сравнении фактически достигнутого или ожидаемого на момент разработки плана состояния объекта планирования с требуемыми целевыми значениями параметров.

2. Этап разработки плана

предусматривает формирование возможных вариантов решения проблемы планирования, прогнозирование возможных последствий их реализации для организации, оценку вариантов и принятие планового решения.

3. Этап реализации планового

решения заключается в доведении планового решения до исполнителей в виде плановых заданий, нормативов, показателей.

Процесс планирования

1) Определение цели планирования.

2) Анализ проблемы.

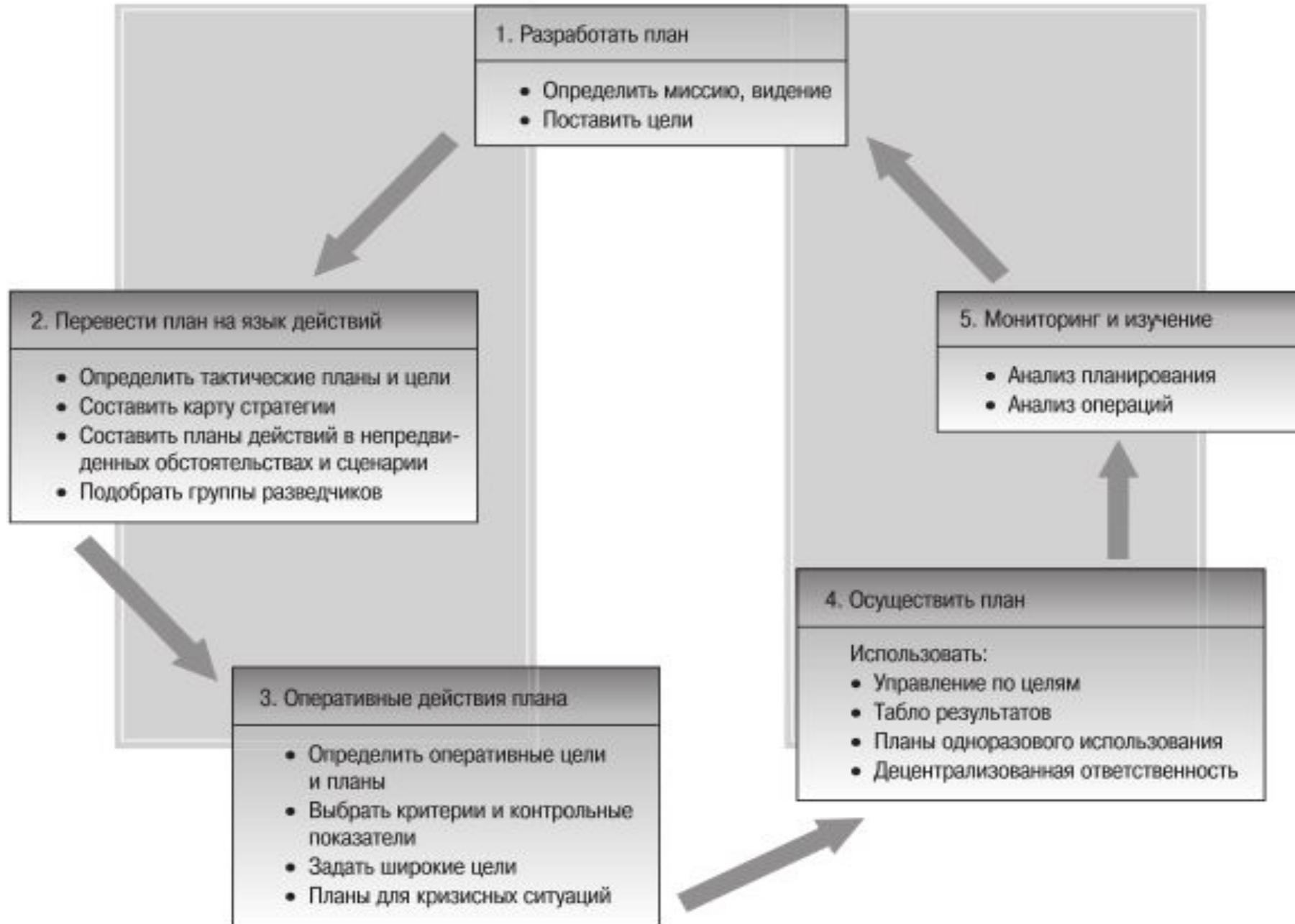
3) Поиск альтернатив.

4) Прогнозирование.

5) Оценка.

6) Принятие планового решения.

Этапы процесса организационного планирования:



1. Понятие и роль организационного планирования

Планирование на любом предприятии базируется на неполных данных, даже если имеется хорошо налаженная система бухгалтерского и статистического учета.

Некоторые аспекты функционирования экономической системы не поддаются оценке, например, действия конкурентов, экономические циклы, забастовки, политическая обстановка.

Поэтому планирование, как правило, тем легче (предсказуемо), чем крупнее предприятие.

Импровизация

Противоположностью планирования является импровизация, когда решение принимается на основе сложившейся ситуации или из опыта плановика.

Несмотря на важность и видимые преимущества планирования, оно не может заменить собой импровизацию.

Спланировать все случаи принятия решений невозможно, да и нецелесообразно, т.к. возможны:

- несоизмеримость затрат на планирование с результатами реализации плана;**
- отсутствие объективной, достоверной и достаточной для разработки плана информации.**

Структура плановых органов на предприятии

- с централизованными функциями планирования

- с децентрализованными функциями планирования.

В фирме с централизованными функциями планирования при высшем руководстве создается специальная служба планирования, называемая отделом планирования и контроля. Она подчиняется непосредственно президенту или вице-президенту, занимается разработкой перспективных и текущих планов и следит за ходом их выполнения.

При децентрализованной системе внутрифирменного планирования плановую работу осуществляют по уровням иерархии. На уровне высшего руководства компанией имеется центральная служба планирования, занимающаяся разработкой только перспективных планов. В каждом производственном отделении имеется свой плановый отдел, составляющий текущий план комплекса своих предприятий.

2. Виды планирования

Классификация целей организации:

Период установления	стратегические, тактические, оперативные.
Содержание	экономические, организационные, технические, социальные.
Функциональная структура	маркетинговые, инновационные, производственные, кадровые, финансовые.
Среда	внутренние, внешние.
Приоритетность	необходимые, желательные, возможные
Измеримость	количественные, качественные.
Охват	общие, частные.

2. Виды планирования

1. С точки зрения обязательности плановых заданий:

Директивное планирование - процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования.

Директивные планы имеют, как правило, адресный характер и отличаются чрезмерной детализацией.

Индикативное планирование - наиболее распространенная во всем мире форму планирования макроэкономического развития.

Не носит обязательный для исполнения характер.

В целом индикативное планирование носит направляющий, рекомендательный характер.

2. Виды планирования

2. В зависимости от срока, на который составляется план:

- долгосрочное планирование (перспективное)
- среднесрочное планирование
- краткосрочное планирование (текущее)

2. Виды планирования

Перспективное планирование охватывает период более 5 лет, например, 10, 15 и 20 лет. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия, включая социальное, экономическое, научно-технологическое развитие.

Среднесрочное планирование осуществляется на период от 1 года до 5 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 дела краткосрочный план.

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

2. Виды планирования

**3. По
содержанию
плановых
решений
выделяют:**

- стратегическое планирование
- тактическое планирование
- оперативно-календарное планирование
- бизнес-планирование

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития предприятия.

Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить деятельность в области бизнеса, создать новые сферы бизнеса, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей, какие усилия следует принять для удовлетворения рыночного спроса, на каких рынках лучше действовать, какую продукцию выпускать или какие услуги оказывать, с какими партнерами вести бизнес и т.д.

Основная цель - создание потенциала для выживания предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы.

Стратегический план — это управленческая конструкция, используемая в процессе стратегического управления на стадии реализации принятой в организации стратегии.



В нем определяется последовательность действий по ее реализации, технологии и ресурсы, исполнители, необходимые для достижения стратегических целей развития организации, сроки выполнения плановых работ.



Стратегический план оформляется в виде официально утвержденного документа, по которому контролируется ход его выполнения, а при необходимости вносятся соответствующие коррективы.



Основная задача стратегического плана

— определить мероприятия, необходимые для достижения поставленной стратегической цели, последовательность их выполнения, ресурсы, которые необходимы для их выполнения, и потребность в них. Предусматривается организация выполнения включенных в него мероприятий и назначаются исполнители, на которых возложено их выполнение.

Стратегическое планирование

- это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Процесс стратегического планирования состоит из нескольких этапов:

Определение миссии и целей организации.

Выбор стратегии.

Реализация стратегии

Оценка и контроль выполнения

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.

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** заключаются в следующем:

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

Тактическое планирование

В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период.

Если стратегическое планирование рассматривают как поиск новых возможностей предприятия, то тактическое планирование следует считать процессом создания предпосылок для реализации этих новых возможностей, а оперативно-календарное планирование – процессом их реализации.

Единственная возможность сделать процесс тактического планирования контролируемым заключается в планировании только основных видов продукции и затрат, важнейших функций. Но при различной структуре планов должна соблюдаться зависимость: «издержки – выпуск – прибыль цена».

Тактическое планирование охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды.

Тактическое планирование

В результате тактического планирования составляется план экономического и социального развития фирмы, представляющий программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности фирмы на соответствующий период.

Если стратегическое планирование рассматривают как поиск новых возможностей предприятия, то тактическое планирование следует считать процессом создания предпосылок для реализации этих новых возможностей, а оперативно-календарное планирование – процессом их реализации.

Единственная возможность сделать процесс тактического планирования контролируемым заключается в планировании только основных видов продукции и затрат, важнейших функций. Но при различной структуре планов должна соблюдаться зависимость: «издержки – выпуск – прибыль цена».

Тактическое планирование охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды.

Оперативно-календарное планирование

Оперативно-календарное планирование (ОКП) является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности фирмы.

Основная задача ОКП - конкретизация показателей тактического плана с целью организации планомерной повседневной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений.

Оперативно-календарное планирование увязывает все эти элементы предприятия в единый производственный организм, включая техническую подготовку производства, материально-техническое обеспечение производства, создание и поддержание необходимых запасов материальных ресурсов, сбыт продукции и т.д.

Бизнес-планирование

Бизнес-план предназначен для оценки целесообразности внедрения того или иного мероприятия. Особенно это касается инноваций, которые требуют для своей реализации крупных инвестиций.

**Бизнес-план инвестиционного проекта
разрабатывается для обоснования:**

1. Текущего и перспективного планирования развития предприятия, выработки (выбора) новых видов деятельности;
2. Возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов, а также возврата заемных средств;
3. Предложений по созданию совместных и иностранных предприятий;
4. Целесообразности оказания мер государственной поддержки.

4. По 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;

6. По учету изменения данных:

- жесткое планирования;
- гибкое планирование;

5. По 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;

3. Методы планирования

▶ Прогрессивное планирование (способ «снизу вверх»).

При этом способе планирование осуществляется **от низших уровней иерархии предприятия к высшим.** Здесь низшие структурные подразделения сами составляют детальные планы своей работы, которые в дальнейшем интегрируются в верхней ступени, образуя план предприятия.

3. Методы планирования

Ретроградный метод («сверху вниз»).

В этом случае процесс планирования осуществляется исходя из плана предприятия путем детализации его показателей сверху вниз по иерархии. При этом структурные подразделения должны преобразовать поступающие к ним планы вышестоящих уровней в планы своих подразделений.

3. Методы планирования

Круговой метод (встречное планирование).

Он представляет собой синтез рассмотренных выше методов. Круговой метод предусматривает **разработку плана в два этапа**. На первом этапе (сверху вниз) производится текущее планирование по главным целям. На втором этапе (снизу вверх) составляется окончательный план по системе детализированных показателей. При этом в планы включаются наиболее удачные решения.

3. Методы планирования

- Применительно к таможенным органам целесообразно использовать «методы формирования планов» и «методы оптимизации плановых решений».
- К методам формирования планов относятся «проблемный» и «программно-целевой» методы.
- К методам оптимизации плановых решений относятся: метод последовательных приближений; балансовый; метод вариантов и др.

- Проблемный метод

- Проблемный метод – это выделение наиболее актуальных и общих для всего таможенного органа проблем, требующих комплексного использования сил и средств.
- Проблемное планирование заменяет так называемое «сводное планирование», состоящее в механическом объединении предложений структурных подразделений (таможенных постов, отделов и отделений таможни), что приводит к перегрузке плана мелкими мероприятиями и затрудняет комплексное решение стоящих задач.

- Программно-целевой метод предусматривает:

- прогнозирование основных факторов, влияющих на деятельность таможенного органа;
- определение целей и временных периодов их достижения;
- формирование конкретных мероприятий плана, а также определение конкретно требуемых ресурсов и источников их поступления;
- конкретизацию мероприятий по объёму работ, времени, месту и исполнителям.

- Методы оптимизации плановых решений
- Использование метода последовательных приближений наиболее целесообразно в текущем планировании, когда орган (аппарат) управления с учетом предложений подчиненных подразделений поэтапно конкретизирует общие проблемы.
- Применение балансового метода предполагает четкое формулирование целей и задач таможенного органа на планируемый период, а также точный количественный расчет имеющихся сил и средств с учетом их качества; сопоставление полученных данных и распределение ресурсов на выполнение отдельных задач в степени возможности и срочности их решения.
- Метод вариантов - предусматривает разработку нескольких вариантов плановых решений и выбор наилучшего из них.

4. Планирование в таможенных органах

Нормативно-правовая база планирования в ФТС

Формирование и реализация функций планирования в таможенных органах обеспечивается на основании Приказа ФТС России от 14.03.2012 № 476 «Об утверждении положения о порядке планирования, организации и схеме материально-технического обеспечения таможенных органов Российской Федерации». Этот документ является основным при реализации планирования деятельности в таможенных органах.

4. Планирование в таможенных органах

Планирование деятельности таможенного органа включает в себя:

- оценку оперативной обстановки в регионе деятельности, ее изменения и динамику;
- оценку результатов ранее запланированных и проведенных мероприятий;
- определение основных направлений и задач таможенного органа на планируемый период;
- определение основных организационных, оперативных и иных мер, необходимых для решения основных задач, рациональное распределение и использование имеющихся сил и средств;
- определение форм взаимодействия отдельных подразделений при выполнении планируемых мероприятий;
- установление конкретных сроков исполнения мероприятий и лиц, ответственных за их выполнение.

4. Планирование в таможенных органах

Планы таможенных органов должны охватывать все структурные подразделения и содержать следующие разделы:

организационные мероприятия;

мероприятия по обеспечению действенного таможенного контроля и исполнению доходной части Федерального бюджета;

правоохранительная деятельность;

кадровая работа и социальное обеспечение;

тыловое обеспечение.

4. Планирование в таможенных органах

Разработанный проект плана должен отвечать следующим основным требованиям

1. **Обоснованность и реальность плана** - это учет анализа обстановки и конкретных задач, стоящих перед таможенным органом, его структурным подразделением, конкретным сотрудником, вытекающих из особенностей основных функций, а также требований нормативных и иных документов ФТС России.
2. **Преемственность или непрерывность.** План должен исходить из результатов выполнения предыдущего плана и иных ранее принятых решений.

4. Планирование в таможенных органах

3. **Стабильность плана. Устойчивость намечаемых мероприятий достигается, прежде всего, правильным определением задач установленных ФТС России, включающих необходимость разработки многочисленных планов и выполнение уже запланированных мероприятий. Отмена или перенос планового мероприятия является исключительной мерой. Корректировка плана может осуществляться только при наличии серьезных изменений обстановки в регионе деятельности или прямых предписаний вышестоящих таможенных органов.**

4. Планирование в таможенных органах

4. Конкретность плана. В плане должны содержаться четкие и ясные формулировки с определением точных сроков и конкретных ответственных лиц. Нельзя включать в план мероприятия, которые носят "дежурный" характер и выполнение которых известно заранее, а также механически переносить требования приказов и указаний вышестоящих таможенных органов. Руководители таможенных органов и структурных подразделений несут персональную ответственность за обеспечение действенного контроля и проверку фактического исполнения предусмотренных мероприятий.

Общий менеджмент

Лекция 4. Постановка целей и планирование в организации

Кнышов А.В., к.э.н., доцент, доцент кафедры
управления

