Функции планирования и контроля

1. Планирование как функция менеджмента
2. Контрольная функция

1. Планирование как функция менеджмента

Планирование – это управленческая деятельность по

проектированию желаемого будущего;

определению эффективных путей его достижения не основе целеполагания.

Планирование состоит в:

- установлении целей развития организации и ее структурных подразделений;
- установлении необходимых для достижения целей средств;
- распределении ресурсов;
- определении сроков, методов, приемов, способов реализации планов.

Деятельность по планированию включает следующие **взаимосвязанные направления**:

1. определение предназначения и миссии организации;
2. формирование стратегии и ключевых целей организации;
3. разработка тактических и оперативных планов организации по основным направлениям ее деятельности.

Различают следующие **виды планирования**:

По периоду планирования на: долгосрочное (от 5 лет и более), среднесрочное (от 1 до 5 лет), краткосрочное (до 1 года);

по цели планирования на: стратегическое, тактическое, оперативное;

по уровню планирования на: организация в целом, подразделение (группа лиц), отдельный исполнитель;

по предмету планирования на: НИОКР, маркетинг, персонал, финансы, и др.;

по содержанию планирования на: тематическое, ресурсное, календарное.

В управленческой практике ключевое значение имеют стратегическое, тактическое и оперативное планирование.

Стратегическое (долгосрочное развитие компании с учетом планирования развития и изменения видов производства, сфер сбыта и т.п.);

Тактическое (планирование условий хозяйственных операций, производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций и т.п.);

Оперативное (планирование конкретных действий на краткосрочный период).

Стратегическое планирование – это набор действий и решений по разработке и реализации стратегии для достижения миссии организации.

Стратегическое планирование

осуществляется на уровне высшего руководства компании;

рассчитано на долгосрочную перспективу (свыше 5

Процесс стратегического планирования включает ряд последовательных этапов:

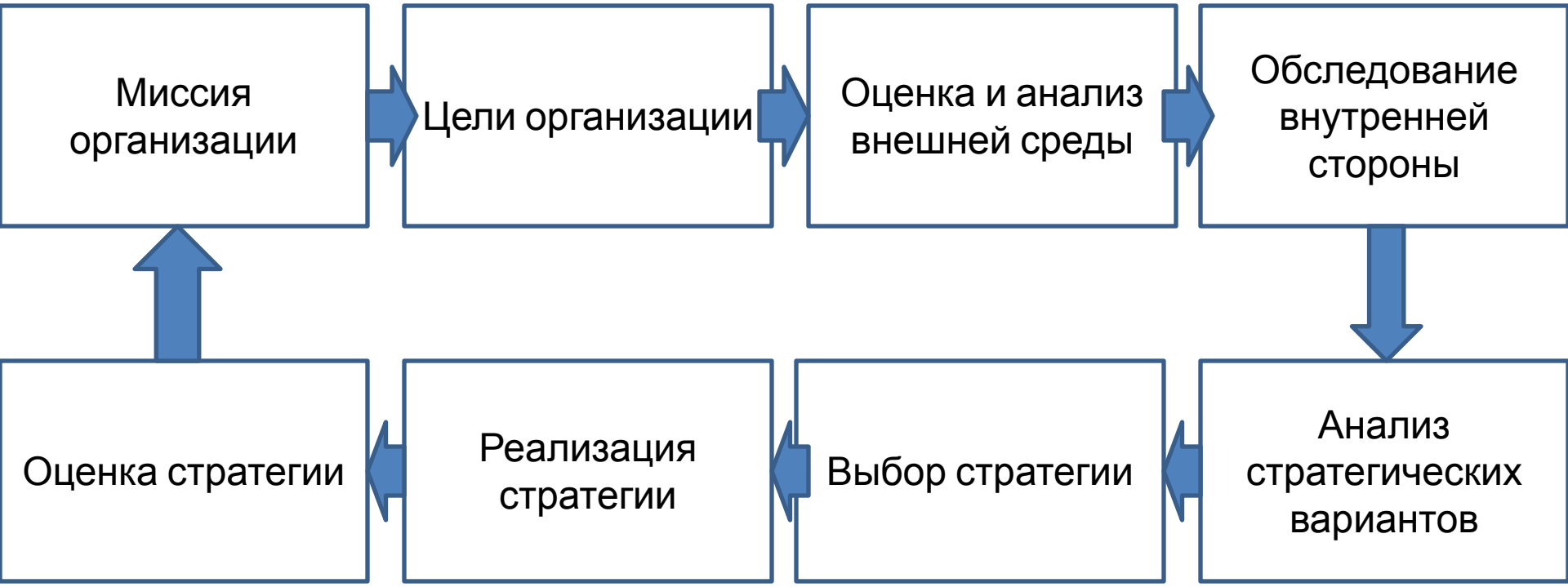

Рисунок 1. Процесс стратегического планирования

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, конкретизацию стратегии, т.е. планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей.

Оперативное планирование – это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени.

2. Контрольная функция

Контроль – управленческая деятельность по количественной и качественной оценке и по учету результатов работы объекта управления.

Осуществление **функции контроля** означает:

сопоставление достигнутых результатов с заранее запланированными;

выявление отклонений;

принятие необходимых корректировок для достижения целей.

В качестве **критериев оценки** выступают:

результативность – степень достижения запланированного результата;

эффективность – достижение результата с наименьшими затратами.

Виды контроля различают в соответствии со следующими признаками:

по **времени реализации** на: предварительный, текущий, заключительный;

по **способу реализации** на: следящий, поэтапный, по конечным результатам;

по **уровню направленности** на: личностный, групповой, организационный;

по **форме осуществления** на: гласный, скрытый;

по **предмету контроля** на: финансовый, материальный, кадровый, технологический и др.;

по **источнику действий** на: внутренний, внешний;

по **масштабу осуществления** на: выборочный, всеобщий.

Эффективная реализация функции контроля должна обеспечивать в организации решение следующих **задач**:

- сбор информации, диагностика проблемы и снятие неопределенности;
- предупреждение кризисных ситуаций;
- поддержание и закрепление успеха;
- установление необходимого диапазона контроля.

Оценка эффективности системы контроля в организации может осуществляться на основе следующих **факторов**:

стратегическая направленность;

ориентация на результат;

соответствие объекту контроля;

своевременность;

гибкость;

простота;

непрерывность;

экономичность.

При осуществлении контроля важно

правильно выбрать перечень проверяемых параметров,

установить задания и критерии их выполнения.

Деятельность в сфере контроля – это процесс, который состоит из совокупности этапов:

1. Выработка:

стандартов – норм, которые отражают представление о результатах работы,

критериев – параметров оценки.

2. Сопоставление фактически достигнутых результатов с установленными стандартами и выявление отклонений;
3. Принятие необходимых корректирующих действий. В зависимости от масштаба отклонений варианты действий могут быть различны:

ничего не предпринимать,

устранить отклонения,

пересмотреть стандарт;

4. Установление обратной связи.

Контроллинг – это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности.

В основе этой новой концепции системного управления организацией лежит стремление обеспечить успешное функционирование организационной системы (предприятия, торговые фирмы, банки и др.) в долгосрочной перспективе путем:

- адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;
- согласования оперативных планов со стратегическим планом развития организационной системы;
- координации и интеграции оперативных планов по разным бизнес-процессам;
- создания системы обеспечения менеджеров информацией для различных уровней управления в оптимальные промежутки времени;
- адаптации организационной структуры управления предприятием с целью повышения ее гибкости и способности быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды

Контроллинг обеспечивает методическую инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

Узловыми компонентами концепции контроллинга являются: 1) ориентация на эффективную работу организации в относительно долговременной перспективе – философия доходности, которая означает: преимущественную ориентацию мышления и действий сотрудников организации на рентабельность;

- отчетливое понимание контроля издержек и мероприятий по их снижению как непрерывного процесса;
- гармоничное сочетание ориентации на клиентов и на доход;
- связь системы стимулирования работников с их конкретным вкладом в достижение целей предприятия и личностных целей (личные доходы, карьера);
- рост суммы активов предприятия как одно из возможных средств достижения стратегической цели;
- непрерывную оценку клиентов по критерию доходности, т.е. знание того, сколько предприятие заработало на конкретном клиенте;

2) формирование организационной структуры, ориентированной на достижение стратегических и тактических целей;

3) создание информационной системы, адекватной задачам целевого управления;

4) разбиение задач контроллинга на циклы, что обеспечивает интерактивность планирования, контроля исполнения и принятия корректирующих решений.

Контроллинг – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Основная цель контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием.

Функции контроллинга определяются поставленными перед организацией целями и включают те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают достижение этих целей. Сюда относятся: учет, поддержка процесса планирования, контроль за реализацией планов, оценка протекающих процессов, выявление отклонений, их причин и выработка рекомендаций для руководства по устранению причин, вызвавших эти отклонения.

Для этого контроллинг обеспечивает выполнение следующих функций:

1) сервисная (предоставление необходимой информации для управления);

2) функция принятия решений (управляющая функция);

3) внутренний контроль на предприятии.

Сервисная функция – это информационное обслуживание контроллинга, которое обеспечивается при помощи систем

Все эти системы ориентированы на достижение цели, конечного результата деятельности предприятия. Информация должна содержать заданные показатели (плановые, нормативные) и фактические, в том числе сведения об отклонениях, выявленных в ходе учета.

Управляющая функция контроллинга реализуется с использованием данных анализа отклонений, величины покрытия и общих результатов деятельности предприятия. Эта информация необходима для принятия тактических (оперативных) и стратегических решений.

Функция внутреннего контроля сводится к контролю экономической работы как организации в целом, так и ее структурных подразделений.

В отличие от ревизии контроллинг ориентирован на текущие и будущие результаты деятельности и не связан с документальной проверкой на местах совершения хозяйственных операций.

Выделяют три основные задачи контроллинга: планирование, контроль, регулирование посредством планирования (определения курса на следующий финансовый год). Оперативность позволяет осуществлять более точный контроль в течение года и проводить анализ причин отклонений. Регулирование направлено на поддержание принятого решения.