



Тема 1.4. Планирование управленческой деятельности

*Автор презентации
преподаватель Э.Р.
Ястребова*

В результате изучения темы 1.4 обучающийся должен:

уметь:

- разрабатывать по поручению руководителя разделы плановых заданий;
- организовывать выполнение плановых заданий исполнителями;
- планировать мероприятия по мотивации и стимулированию первичного трудового коллектива;

знать:

- порядок и методику производственного планирования и контроля.

План изучения:

1. Организация процесса планирования и его виды
2. Методика и порядок планирования
3. Планирование целей и задач управленческой деятельности
4. Планирование личной работы руководителя



1. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ И ЕГО ВИДЫ

"План - ничто, планирование - все".
Дуайт Эйзенхауэр

ПЛАНИРОВАНИЕ — одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения.

ПЛАНИРОВАНИЕ — это вид деятельности, связанный с постановкой целей, задач и действий в будущем.

Планирование подразумевает выполнение следующих этапов:

1. Постановка целей и задач
2. Составление программы действий
3. Выявление необходимых ресурсов и их источников
4. Доведение планов до их непосредственных исполнителей

Основными задачами планирования деятельности фирмы являются:

1. выбор оптимальной стратегии фирмы на перспективу на основе прогнозов альтернативных вариантов стратегического маркетинга;
2. обеспечение устойчивости функционирования и развития фирмы;
3. формирование с применением научных подходов оптимального по номенклатуре и ассортименту портфеля новшеств и инноваций;
4. структуризация целей инновационной деятельности;
5. комплексное обеспечение выполнения планов;
6. формирование организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов;
7. координация выполнения планов по заданиям, исполнителям, ресурсам, срокам, месту и качеству работ;
8. стимулирование выполнения планов.



Различают три основные формы организации планирования:

- 1) "сверху вниз";
- 2) "снизу вверх";
- 3) "цели вниз - планы вверх".

- **Планирование "сверху вниз"** основывается на том, что руководство создает планы, которые надлежит выполнять их подчиненным. Такая форма планирования может дать положительный результат только при наличии жесткой, авторитарной системы принуждения.
- **Планирование "снизу вверх"** - планы создаются подчиненными и утверждаются руководством. Это более прогрессивная форма планирования, но в условиях углубляющейся специализации и разделения труда сложно создать единую систему взаимосвязанных целей.
- **Планирование "цели вниз - планы вверх"** соединяет достоинства и устраняет недостатки двух предыдущих вариантов. Руководство разрабатывает и формулирует цели для своих подчиненных и стимулирует разработку планов в подразделениях. Такая форма дает возможность создать единую систему взаимосвязанных планов, т. к. общие цели являются обязательными для всей организации.



Любая фирма имеет иерархию планов.
Различают:

- **последовательное планирование** (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего),
- **скользящее планирование** (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый, на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.,
- **жесткое планирование** (конкретно указываются все цели и мероприятия),
- **гибкое планирование** (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом).





Стратегическое планирование

Это выработка стратегии с помощью формализованной процедуры, которая расписана по этапам, методикам и техникам. Эта процедура направлена на построение как модели будущего («как хочется»), так и программы перехода из текущего состояния к этой модели.

Оно предусматривает разработку общих целей фирмы на перспективу, определяет программу развития, содержание и последовательность осуществления мероприятий по достижению поставленных целей с учетом средств и обеспечения необходимыми ресурсами.

Стратегический план - это документ, где будущее расписано для руководителя по определенному трафарету и с соответствующей степенью детализации.



Тактическое планирование

Это планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Иными словами, 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 достигнет поставленных целей и заданий.***

Тактическое планирование - это детальное планирование, определение и разработка вопросов в рамках технических линий. Тактику можно рассматривать как определенные шаги, ступени по направлению к вершине - общей цели, предусмотренной стратегией.




Чтобы лучше понять, что такое тактическое планирование, рассмотрим **различия** между стратегическим и тактическим планированием по некоторым характеристикам.

Характеристика	Стратегическое планирование	Тактическое планирование
1. Подробность	проводится планирование общих линий деятельности предприятия	детальное планирование
2. Временной уровень	планы характеризуются долгосрочностью	краткосрочность
3. Лица, принимающие решения	решения принимают немногочисленные специалисты из высшего руководства	многочисленные специалисты из среднего звена руководства



Чтобы лучше понять, что такое тактическое планирование, рассмотрим **различия** между стратегическим и тактическим планированием по некоторым характеристикам.

Характеристика	Стратегическое планирование	Тактическое планирование
4. Характер проблем	рассматриваются редко повторяющиеся проблемы и задачи	решаются однородные проблемы
5. Степень регулярности действия	действия могут носить как регулярный, так и нерегулярный характер	принят фиксированный график действий
6. Количество альтернатив	Много альтернатив	Мало альтернатив



Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий:

- подготовка плана,**
- его принятие.**

Подготовка плана включает в себя:

- сбор, систематизацию и уточнение различной информации о деятельности предприятия,
- анализ полученной информации,
- уточнение целей и задач планирования,
- постановку менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам на разработку плана,
- определение подлежащих включению в план мероприятий.

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



Текущее (оперативное) планирование

это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени (день, месяц, квартал, полугодие и даже год). Это зависит от стратегических и тактических целей предприятия.

Текущее планирование вызывается необходимостью реагировать на многие факторы. Например, должна быть мгновенной реакция менеджера на факт наступления форс-мажорных обстоятельств, которые могут вызвать гибель людей. К ним относятся стихийные бедствия (наводнение, пожар, землетрясение и т.д.). К форс-мажорным обстоятельствам относят и забастовки. Менеджер должен быстро реагировать на возникшие нештатные ситуации, на изменения во внешней или внутренней среде предприятия с целью предотвращения нежелательных последствий или извлечения максимальной пользы для предприятия. Сюда можно отнести и разрешение текущих проблем и задач, например конфликты.



Текущее (оперативное) планирование

При текущем (оперативном) планировании, в отличие от стратегического и тактического, ***отсутствует существенный временной разрыв между фиксацией на уровне сознания 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. Он должен уметь пролонгировать (продлевать) последствия оперативного решения, текущего планирования, оперативного действия на будущий временной период. В противном случае могут возникнуть весьма опасные для предприятия явления или ситуации.



Процесс текущего или оперативного, планирования состоит из нескольких стадий:

выявление проблемы;

определение возможных действий;

предварительный выбор одного из определенных возможных действий;

анализ возможных последствий;

окончательный выбор действия.



Текущее (оперативное) планирование

Основными звеньями текущего плана производства являются **календарные планы** (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами.

Календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей и их использовании с учетом обусловленных сроков исполнения каждого заказа.

В календарных планах производства предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение рабочей силы.



Текущее (оперативное) планирование

Текущий план органически связан со стратегическим планом, в нем уточняются и детализируются задачи стратегического плана на данный год. В ходе выполнения стратегического плана выявляются дополнительные возможности развития предприятия, улучшение использования его производственных и финансовых ресурсов, расширение сферы деятельности. Все это должно быть уточнено в текущем (тактическом) плане.

Текущий план это развернутая программа деятельности предприятия и его подразделений, направленная на успешное выполнение стратегии. Его разрабатывают по всем подразделениям и видам деятельности предприятия. Разработка плана завершается составлением его технико-экономических показателей.

Основные черты иерархических уровней планирования



Сравнительный призрак	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
1. Назначение	Долгосрочное существование предприятия на рынке и выполнение основной цели.	Реализация стратегических планов (прежде всего в области финансирования, инвестиций, сбыта, персонала).	Обеспечение относительной надежности и относительного структурирования деятельности организации.
2. Субъект	Высшие уровни управления	Высшие и средние уровни	Средние и низшие уровни управления
3. Горизонт планирования	Длительный (год и более)	Средний (квартал, год)	Краткий (месяц)

Основные черты иерархических уровней планирования



Сравнительный признак	Стратегическое планирование	Тактическое планирование	Оперативное планирование
4. Широта сфер планирования	Глобальное планирование	Крупноблочное планирования	Детальное планирование
5. Диапазон планирования	Широкий диапазон вариантов развития и диверсификации	Альтернативы в рамках выбранного варианта	Ограниченное число способов действия
6. Источники информации	Изменения внешней среды	Изменение внутренних условий под влиянием внешних изменений	Внутренние условия (мощности, договоры о поставках и т.д.)



Тактическое планирование

подразделяется на:

- межцеховое,
- внутрицеховое,
- диспетчерование.

Завершающим этапом заводского оперативно-производственного планирования является сменно-суточное планирование.

2. МЕТОДИКА И ПОРЯДОК ПЛАНИРОВАНИЯ

Методика и порядок планирования представляют собой **общий процесс планирования.**

Деятельность, связанную с планированием на предприятии, можно разделить на несколько основных этапов:

1. процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования, т. е. принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов;

2. деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации;

3. контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также создание предпосылок для корректировки действий организации в нужном направлении. Несмотря на то что контроль является последним этапом плановой деятельности, его значение очень велико, поскольку контроль определяет эффективность планового процесса в организации.



Методика и порядок планирования состоят из ряда этапов, следующих друг за другом.

Первый этап.

Фирма проводит исследования внешней и внутренней среды организации, определяет ее главные компоненты, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.

Второй этап.

Фирма устанавливает желаемые направления и ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей.



Методика и порядок планирования состоят из ряда этапов, следующих друг за другом.

Третий этап.

Стратегический анализ. Фирма сравнивает цели и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.

Четвертый этап. Производится выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.

Пятый этап. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.



Методика и порядок планирования состоят из ряда этапов, следующих друг за другом.

Шестой этап. Среднесрочное планирование.

Седьмой этап. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годовые оперативные планы и проекты.

Восьмой и девятый этапы, не являясь стадиями непосредственного процесса планирования, тем не менее, определяют предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать:

- что организации удалось сделать, реализуя свои планы;
- каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

Планы классифицируются

1. по содержанию планов

- технико-экономический,
- организационно-технологический,
- социально-трудовой,
- финансово-инвестиционный и т. д;

2. по уровню управления

- фирменное,
- корпоративное,
- заводское планирование;

3. по методам обоснования

- рыночное,
- индикативное,
- административное или директивное планирование;

Планы классифицируются

4. по сфере применения

- межцеховое,
- внутрицеховое,
- бригадное,
- индивидуальное;

5. по стадиям разработки

- предварительное,
- и окончательное;

6. по степени точности

- укрупненное,
- уточненное.

7. По типу составления

выделяют

- целевое планирование, предполагает сначала установку желаемых целей, а затем определение необходимых для достижения этих целей ресурсов;
- поисковое планирование противоположно – определяются наличные ресурсы, а затем ищутся те цели, которые будет возможно достичь с данными ресурсами.

В планах крупных промышленных предприятий действует система базовых и оперативных показателей.

К базовым показателям (или контуру долгосрочных планов) относятся:

- объемы продаж,
- темпы роста,
- размер прибыли,
- доля на рынке,
- дивиденды,
- цена акций,
- компенсации работникам,
- уровень качества продукции,
- стратегия роста,
- политика устойчивости и др.



В планах крупных промышленных предприятий действует система базовых и оперативных показателей.

К оперативным показателям (или планам) отнесены показатели:

- добавленной стоимости;
- инвестиции на одного работающего;
- показатели роста производительности труда;
- коэффициент оборачиваемости капитала;
- политика в области снижения издержек.

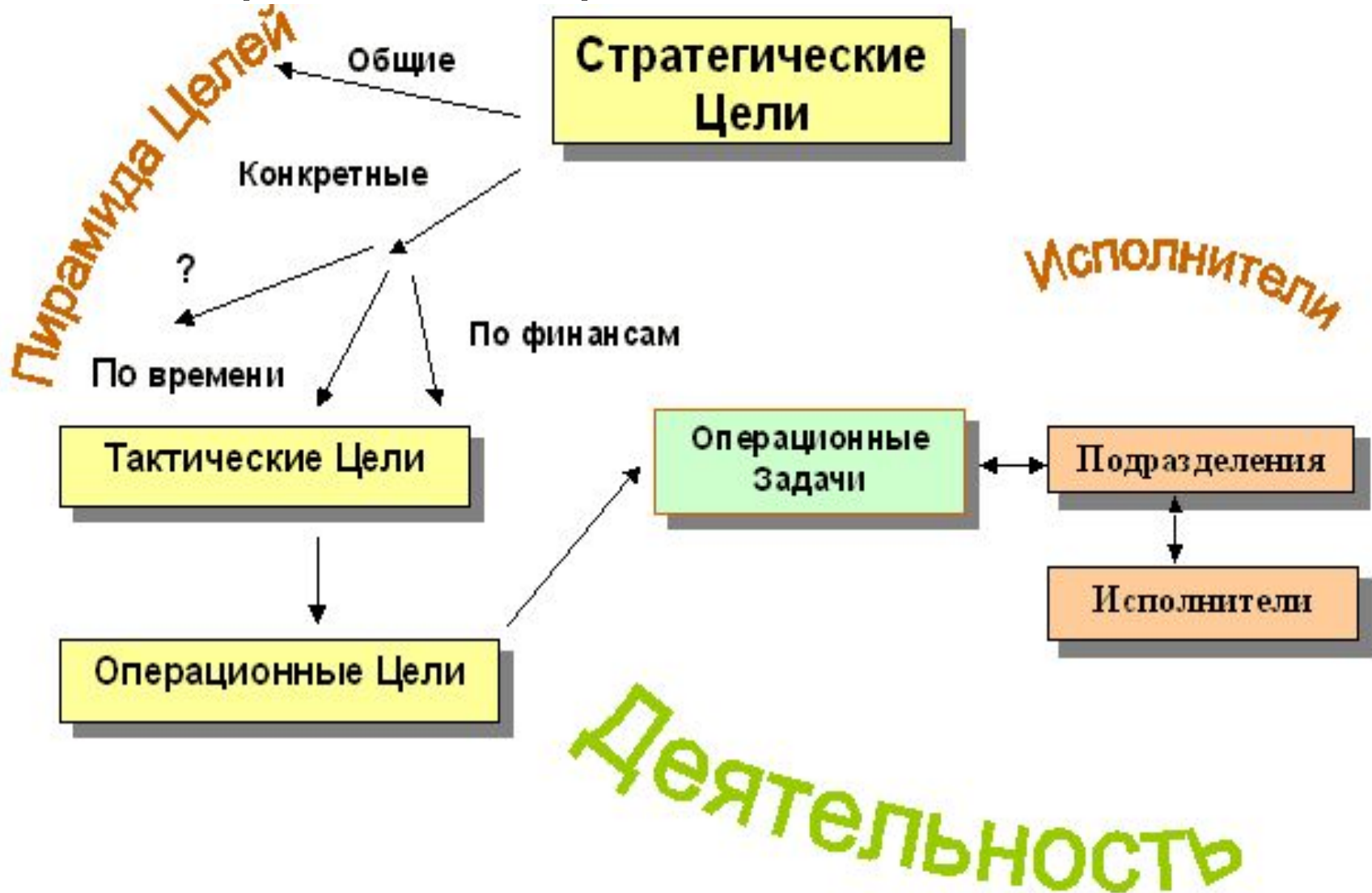


Текущие планы производства содержат следующие показатели:

- номенклатуру и количество выпускаемой продукции в натуральных показателях;
- объемы реализации или продажи продукции, работ и услуг в денежном выражении;
- численность ППП;
- фонд оплаты труда и средний уровень заработной платы персонала;
- запасы материалов, незавершенного производства и готовой продукции;
- объем капитальных вложений и инвестиций по отдельным направлениям деятельности;
- основные финансовые показатели – себестоимость, прибыль, рентабельность и др.

3. Планирование целей и задач управленческой деятельности

Пирамида целей организации может выглядеть :



Ключевыми факторами в процессе определения целей является наличие в организации систем распределения **полномочий и ответственности** и процедур принятия решений на различных уровнях.



Тактические цели и ответственные за их достижение устанавливаются высшим органом и известны руководителям функциональных подразделений и ответственным, работающим в функциональных подразделениях.

Основной задачей со стороны ответственных, являются формулировка деятельности и группировка этой деятельности по операционным целям, которые, в свою очередь, взаимосвязаны с тактическими целями организации.



Индивидуальный план работы руководителя должен быть тесно связан с комплексным планом участка управления, отражающим цели, которые должны быть достигнуты, а также средства для их достижения.

Ясность перспективы, задач и потребностей развития участка управления является основой высокой работоспособности коллективов структурных подразделений предприятия, их руководителей и всех членов коллектива.



План должен содержать задачи, соответствующие уровню руководства (участок, цех, отдел, предприятие и т.д.) на перспективу, а также на год, квартал, месяц, которые учитывают новые задачи и проблемы, не включенные в перспективный план.

При разработке плана особое внимание следует обращать на **возможность реализации поставленных в плане задач.**

Сделать эти планы реализуемыми поможет построение **«дерева целей»**, т.е. структурной модели, которая отражает весь комплекс задач с распределением подцелей по уровням (в соответствии с местом и соподчиненностью).



При построении «дерева целей», следует придерживаться следующих правил:



1. Выделить (сформулировать) основную цель, например: «Повысить качество продукции».

2. Выделить (сформулировать) самостоятельные цели, которые помогут основной (конечной) цели.

Эти цели существуют независимо друг от друга. Это означает, что каждая цель, находящаяся на данном уровне иерархии, не должна представлять собой подцель другой цели такого же уровня.

3. Для построения «дерева» требуется как можно точнее сформулировать подцели, т.к. от их реализации зависит достижение основной цели.

При построении «дерева целей», следует придерживаться следующих правил:



4. Схема допускает любую степень детализации подцелей, вплоть до решения конкретной производственной или научно-технической задачи.

5. Необходимо минимизировать количество целей и подцелей.

6. Ранжировать цели, т.е. определять ранги целей по степени важности и их уровень в «дереве».

Пример построения «дерева целей»



После определения целей руководитель составляет для себя **индивидуальную программу мероприятий** для выполнения поставленных перед ним задач.

Цель без программы осуществиться не может.

Цель отвечает на вопрос «что?», а программа мероприятий – на вопрос «как?».

Цель – это мысленная деятельность для достижения результата, а программа – практическое действие.

После определения мероприятий программы, необходимых для достижения целей, нужно **выяснить, сколько времени потребуется для их выполнения**. Срок выполнения нужно определить с максимальной точностью.

Типичные ошибки при формировании «дерева целей»:



- Стремление сразу же перейти от первого уровня к последнему, минуя промежуточные уровни;
- недоучет (фактическое отсутствие) отдельных важных целей какого-либо уровня;
- представление на одном уровне целей, разных по масштабам и значению (некачественное ранжирование целей и задач).

- ПЛАН

4. Планирование личной работы руководителя



Хорошее планирование работы и целесообразное использование рабочего времени руководителем создает одновременно и более благоприятные предпосылки для планирования времени другими работниками. Разные способы управления создают и разные предпосылки для планирования времени..

Индивидуальный план работы руководителя содержит задачи, которые должны быть решены лично им, с указанием точных сроков их выполнения (решения). Планировать свою работу следует так, чтобы обеспечить выполнение всех задач руководства.



4. Планирование личной работы руководителя

Аналогично комплексным планам руководящей работы планы индивидуальной работы руководителей также составляются на квартал, месяц, неделю. Кроме того, существует еще оперативный план на один день.

Самый рациональный способ планирования руководитель выбирает сам (использование календарей с делениями, еженедельник, графики, информационные таблицы), причем этот способ не должен требовать больших затрат времени и вызывать дополнительные нагрузки.

Практика показывает, что **чем больше времени затрачено на планирование работ, тем меньше его уходит на решение непосредственных управленческих проблем.**

4. Планирование личной работы руководителя



В индивидуальном плане работы следует предусматривать время, необходимое для:

- проведения различных совещаний, обсуждения планов, участия в комиссиях и т.д.;
- для личных бесед;
- для приема посетителей;
- для участия в собраниях коллектива работников и конференциях;
- для учебы, командировок и т.д.;
- для обхода руководимого подразделения;
- личное время (перерывы).

4. Планирование личной работы руководителя



Учитывая регулярно повторяющиеся работы (совещания, прием работников и т.д.) в строго определенные часы и дни недели, можно наладить такой ритм работы, который позволит сэкономить большое количество времени.

При этом планировать свою работу руководитель может на более значительные отрезки времени (квартал, год) путем разработки регламентов работы.

4. Планирование личной работы руководителя



В зависимости от характера работ целесообразно планировать их выполнение в соответствии с известной в психологии «нулевой утомляемостью».

Так вопросами, разрешение которых требует интенсивных затрат умственной энергии и глубокого анализа, следует заниматься в дообеденные часы (вопросы, связанные с выполнением плана работы, научно-технические проблемы и т.д.).

Наименее производительное время можно отнести для несложных и второстепенных вопросов (например, совещание по оперативным вопросам, обходы предприятия и т.д.).

4. Планирование личной работы руководителя



Индивидуальный план работы должен быть реальным и не перегруженным.

Необходимо запланировать соответствующий резерв времени для непредусмотренных, случайно возникающих работ (один час в день или полдня в неделю).

Время проведения совещаний, конференций, обсуждений, собраний, заседаний должно быть минимальным и в то же время достаточным для обмена информацией. Это достигается путем тщательной организационной подготовки мероприятий.

Индивидуальную работу, в которой принимает участие **много сотрудников, нужно согласовывать с ними**, чтобы работы были запланированы в одно и то же время.

Руководитель должен **проконтролировать**, как выполнены запланированные задачи, а также **сделать анализ** использования рабочего времени и узнать, не теряется ли оно по одним и тем же причинам.

Тщательный контроль за ходом выполнения планов дает новые стимулы для дальнейшего совершенствования своей работы и использования рабочего времени. Причем следует контролировать цель, а не мероприятия, необходимые для ее достижения. В результате контроля своего индивидуального плана руководитель выясняет, насколько удачным было планирование использования рабочего времени и какие результаты были достигнуты.

Практическая польза от системы индивидуального планирования и управления своей работой с помощью поставленных целей заключается в том, что

- руководитель лучше узнает свою работу, ресурсы и возможности сотрудничества;
- получает обоснованные данные о своих правах, ограничениях и об использовании рабочего времени.
- В результате руководитель лучше узнает самого себя, в дальнейшем сумеет сосредоточиться на решении важнейших задач и сможет не просто работать, а достигать высоких результатов.



Задание



Рассмотрите одну из целей, стоящих перед вами в текущей работе и постарайтесь за 5 минут указать как можно больше вариантов действий, которые могли бы обеспечить достижение этой цели.

Затем последовательно оцените положительные отрицательные и заинтересовавшие вас аспекты каждого варианта.

Зафиксируйте оценки и выберете наиболее привлекательный вариант.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!