## 1. Планирование как ведущая функция управления

Функция планирования является ведущей в процессе управления организацией, предприятием, корпорацией. Она осуществляется менеджерским корпусом для определения целей организации, а также путей и средств ее достижения. По своей сути реализация функции планирования представляет собой заблаговременную и детальную подготовку к будущему.

Содержание планирования как функции управления состоит в обоснованном определении основных направления и пропорций развития производства с учетом материальных его источников его обеспечения и спроса рынка[[1]](#footnote-1).

Планирование предусматривает разработку целей и комплекса мероприятий, определяющих последовательность конкретных результатов деятельности с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и организацией в целом.

Реализация функции планирования включает обоснованный ответ на следующие вопросы:

Где мы находимся в настоящее время?

Куда мы хотим двигаться?

Как мы собираемся это делать?

Суть ответа на первый вопрос заключается в определении реальных возможностей организации в сфере ее основной деятельности на основе ее сильных и слабых сторон в важных функциональных областях: маркетинг, финансы, производство.

При формулировании ответа на вопрос дополнительно к выполненному анализу (при ответе на первый вопрос) изучаются другие факторы, определяющие успех организации. Анализируются экономические условия, уровень технологии, социальные и культурные изменения, а также влияние факторов внешней среды на деятельность организации (при ответе на первый вопрос) изучаются другие факторы, определяющие успех организации. Анализируются экономические условия, уровень технологии, социальные и культурные изменения, а также влияние факторов внешней среды на деятельность организации (покупательский спрос, конкуренция, общие факторы состояния экономики, научно-технического прогресса, политические условия и другие факторы внешней среды). Ответ выражается в обоснованной постановке реалистичных целей организации и в определении угроз, которые могут помещать их достижению.

Ответ на третий вопрос содержат конкретные мероприятия, которые должны осуществить подразделения и сотрудники организации при решении поставленных задач для достижения сформулированных целей.

При таком подходе реализация функции планирования выходит за рамки определения планов деятельности организации, предприятия, корпорации. Планирование в таком случае рассматривается как способ, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации на достижение успехов путем детального представления желаемого результата и определения мероприятий по его достижению с учетом использования возможностей предприятия и внешней среды.

Функция планирования отвечает на вопрос, какие действия либо набор действий осуществляется в рамках этой функции? Так, например, функция планирования предполагает, что в организации осуществляется следующие действия:

на основе изучения внешней среды и интересов основных групп влияния формируется миссия организации;

исходя из требований рынка и возможностей организации, устанавливаются ее цели;

исходя из установленных целей организации и состояния внешней и внутренней среды, определяются альтернативные стратегии;

для реализации стратегий в организации разрабатываются политика и процедуры, устанавливающие стандарты и нормы действий членов организации;

практическая работа в подразделениях строится на основе оперативных планов;

планы организации и ее частей обеспечиваются системой показателей и финансовыми ресурсами для их организации.

Для обеспечения эффективного управления деятельностью предприятия функция планирования должна обеспечивать полноту и максимальную достоверность планирования, ясность и однозначность планов, а также непрерывность планирования.

Обеспечение полноты и достоверности планирования означает, что планы должны отражать все виды деятельности организации и ее подразделений, необходимые для достижения успеха, определяемого как соответствующие конкретные цели и задачи. При планировании должны учитываться все факторы и ситуации, которые могут оказать влияние на развитие организации. при этом необходимо использовать современные подходы, методы, средства и процедуры, обеспечивающие повышение достоверности прогнозов и рациональное использование всех привлекаемых ресурсов.

Ясность и однозначность означает, что цели и задачи должны иметь понятные и воспроизводимые формулировки, доступные для недвусмысленного понимания всеми членами организации. Они должны иметь количественные показатели и быть измеримыми.

Непрерывность планирования отражает факт, что планирование не является одноразовым актом, а представляется как непрерывный процесс. Это находит выражение в цикличности осуществления планирования, реализация которого сама также представляет многоэтапный процесс. Это находит выражение в цикличности осуществления планирования, реализация которого сама также представляет собой многоэтапный процесс.

Кроме того, при определении уровня детализации плана и объема работ по планированию необходимо всегда руководствоваться принципами разумности и экономичности планирования, другими словами: затраты на планирование должны находиться в определенном соотношении с получением от планирования выигрышем.

Процесс планирования включает несколько последовательных этапов (стадий) конкретных управленческих действий, в том числе:

Определение целей организации.

Определение задач деятельности организации (данный этап должен осуществляться одновременно на всех уровнях управления при обязательном согласовании принимаемых решений).

Составление планов выполнения работ по решению поставленных задач. Одновременно с разработкой планов осуществляется определение критериев или стандартов, по которым может быть оценена эффективность решения каждой задачи.

Разработку общих направлений выполнения планов на каждом управленческом уровне, обеспечивающих координацию работ, направленных на достижение желаемого результата (целей).

Разработку конкретных процедур и правил выполнения планов.

Процесс планирования, включающий указанные выше этапы, может быть представлена в виде определенной модели.

Модель отражает содержание функции планирования, включая все элементы этого процесса (блоки модели) и их взаимосвязи. Модель также учитывает влияние на процесс планирования факторов внешней среды. Функционирование модели при реализации функции планирования отражает реализацию конкретной управленческой деятельности соответствующими блоками модели, отражающими основные этапы процесса планирования.

Блок "Цели" реализует этап определения (постановки) целей организации реализация блока "Задачи" обеспечивает формирование и постановку задач подразделениям по видам деятельности, решение которых обеспечивается достижение целей организации.

Блок "План" формирует детальный план деятельности организации в определенный (планируемый) период путем разработки конкретных мероприятий с выделением необходимых ресурсов для их реализации в установленные сроки и с определенным качеством решения задач, обеспечивающих цели организации.

Блок "Стандарты и критерии" предназначен для определения конкретных характеристик задач по достижению целей организации. Эти характеристики одновременно служат показателями успешности решения задач по достижению целей, а также позволяют согласовать деятельность отдельных подразделений организации (предприятия) или отдельных компаний корпорации для достижения общих целей. Плановые органы организации устанавливают конкретные показатели для каждого подразделения в процессе разработки детальных планов. Эти показатели определяются в качественном, количественном и стоимостном выражениях. Эта система получила название "система ограничений". В настоящее время широко распространен другой подход: для каждого производственного подразделения устанавливается единый показатель - прибыль. Этот подход применяется для больших корпораций, где подразделения зачастую не связаны между собой единым технологическим процессом.

Блок "Общие направления" предназначен для выработки основных направлений (политик по основным направлениям выполнения планов и организации в целом, обеспечивающих реализацию ее целей). Общие направления помогают всем менеджерам всех уровней управления принимать скоординированные решения по выполнению планов и решению задач на каждом управленческом уровне для достижения целей организации.

Блок "Процедуры и правила" предусматривает реализацию процедур и правил выполнения планов Процедура представляет серию последовательных действий по решению конкретной задачи применительно к определенным ситуациям. Правила содержат специфические и детальные указания как надо или наоборот, нельзя делать ту или иную работу в данной, конкретной, единичной ситуации.

Блок "Оперативное планирование" отражает оперативное вмешательство в процесс планирования на любом этапе (в любой блок модели), если внутренние и внешние условия и факторы претерпели изменения, вызвавшие отклонения от фактических текущих или будущих результатов от их плановых значений, в свою очередь, смогут оказать влияющие на достижение целей организации. Наличие этого блока определяет непрерывный характер процесса планирования при функционировании организации (предприятия).

Некоторые авторы выделяют самостоятельный характер теории планирования: наличие конкретных знаний, опыта и методологии, связанных с решаемой проблемой (например, планирование приобретения корпорацией фирмы, планирование разбивки нового сада или же планирование собственных действий на следующий год). Другие отмечают общий характер теории планирования: использование знаний, опыта и методологии, основанных на общих принципах и процессах планирования, характерных для большинства или всех ситуаций планирования.

Существуют также два основных вида планирования:

Статическое. Этот вид предполагает, что планирующий что-либо человек и процесс планирования не имеют других методов воздействия, кроме предоставления информации, опыта и анализа для себя или же лиц, принимающих решения.Т. е. статистическое планирование основывается только на чистых аналитических данных.

Активное планирование подразумевает непосредственное действие по постановке задач планирования, контролю за их выполнением и имеет несколько расширенный список применяемых методов. То есть активное планирование является в большей степени управленческой функцией нежели статистическое. Например, планирование в собственных интересах (планирование собственного развития, собственной жизни) есть планирование активное.

Планирование ничего не стоит, если отсутствует контроль за его выполнением. Оно теряет смысл, если план не выполняется, если работа по составлению плана проделывается впустую или же ведется очень плохо.

Ценность планирования в большой степени зависит от возможности осуществления плана, но возможность осуществления определяется целями и действиями человека.

Такая теория планирования активна, а не статична. Планирование является делом действий в настоящем, чтобы приготовиться для будущего, но не всегда ясно, что настоящее определяет будущее - может быть, наши представления о будущем определяют то, что мы делаем для него. Или, как указали Маджоун и Вилдавский (1978), не всегда ясно, планирование определяет осуществление или осуществление определяет планирование.

Таким образом, важность осуществления запланированной деятельности также значительно, как и само планирование, и, соответственно, контроль за выполнением является важной частью планирования.

## 2. Характеристика основных этапов реорганизации предприятия

Современная организация для того, чтобы выжить и адекватно реагировать на изменение рыночных условий, повысить устойчивость и адаптационную способность в удовлетворении покупательского спроса, преодолеть отставание в развитии техники и технологии, обеспечить высокое качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг, предприятия должны целенаправленно проводить организационные изменения. Благодаря этому преодолевается инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений. [[2]](#footnote-2) В зависимости от конкретных обстоятельств организационные изменения могут быть частичными, касающимися отдельных служб и определенных видов деятельности или радикальными, когда под влиянием бурного, скачкообразного развития рынка и условий конкуренции требуется глубокая и многосторонняя реорганизация.

Этап первый - подготовка к реорганизации. Необходимость в реорганизации обнаруживается как результат изменений рыночных, технологических условий предприятия. Под влиянием этих изменений руководство организацией приходит к выводу о необходимости принять соответствующие меры - осуществить реорганизацию. Для поддержки проекта реорганизации оно привлекает сторонников этой идеи. На совещаниях в обсуждении данного вопроса участвуют представители собственников и высшие руководители организации. Их задача - обучить проектную управленческую группу методологии, которую предстоит использовать при реорганизации; обеспечить руководство проектом и его поддержку; выявить вопросы, которые необходимо решить; привлечь на свою сторону акционеров; поставить цели и наметить приоритеты по проекту. Формируется группа по реорганизации и разрабатывается положение о ней. Указанная группа получает всю необходимую информацию для выполнения поставленной задачи. До ее сведения доводится цель, намеченная руководством, определяется структура работ, анализируется практика проведения подобных реорганизаций и, наконец, определяется ответственность за выполнение проекта.

Как показывает практика, проект по реорганизации часто встречает сопротивление, поэтому для достижения успеха необходимо управлять процессами организационных изменений. Решается вопрос, как наиболее конструктивно поддерживать связи с собственниками, разрабатывается методика оценки степени заинтересованности участников проекта и методы вмешательства при отсутствии готовности участвовать в реорганизационном процессе. Составляется план проекта, определяются сроки его исполнения и методы управления.

Этап второй. Сбор информации и определение проблем. Принципиально важно выявить запросы потребителей, запланировать мероприятия, необходимые для их учета. И главное - обосновать целесообразность конкретных организационных изменений, непосредственно ориентированных для удовлетворения конкретного спроса. Это касается не только внутренней структуры предприятия, но и обеспечение эффективных каналов связи и взаимодействия с поставщиками и потребителями. Решается также задача моделирования реорганизационных процессов и выявления последствий изменений, определения факторов, способных помешать успешной работе, а также затрат и желаемых результатов. Речь идет о том, чтобы ориентировать группу по реорганизации на то, чтобы она уделяла внимание в равной мере, как намечаемым процессам, так и выполняемым функциям. Должны определяться доходы по каждому виду деятельности, так и по выполняемым функциям. Должны определяться доходы по каждому виду деятельности, объем и периодичность операций. Полученная информация используется для ориентировочных расчетов годовых затрат по отдельным операциям и процессу реорганизации в целом.

Необходимо взвесить процессы реорганизации с позиций воздействия на поставленную цель. Выявляются приоритеты, и рассчитывается потребность в ресурсах. Для установления приоритетов используется многосторонний подход, учитывающий время, затраты, трудности и риски в ходе реорганизационных процессов. Когда приоритеты установлены, планируются этапы каждого реализации каждого организационного решения.

Этап третий: выработка общего и полного понимания решаемых проблем.

Цель этого этапа - разработать такое видение проблем, которое способно привести к скорейшему достижению цели. Этот этап позволит выявить организационные проблемы текущего процесса, информационные потоки. Планируются мероприятия текущего процесса, задачи и возможности по его улучшению, согласовываются намечаемые изменения.

В ходе выполнения данных задач должно быть расширено понимание статистических аспектов процессов. Речь идет об охвате всех видов деятельности и этапов процессов, круга вовлеченных организаций и планирующих подразделений. Наряду с этим составляется матрица операций, охватывающая всю деятельность компании. А именно на этой основе подготавливаются предложения по организационным формам и технологии управления.

На этом же этапе производится оценка влияния каждой операции на получение конечного результата с выделением операций, имеющую наибольшую ценность. Производится сравнение процессов внутри организации и уровня управления ими в аналогичных организациях. Необходимо выявить равные по уровню компании, определить направления их деятельности и основные различия в процессах, выявит возможности использования лучших элементов и приемов. Определяются причины, тормозящие производственный процесс, дисфункции и несоответствия, причины информационного отставания.

Используется вся полученная ранее информация для того, чтобы выявить приоритетные процессы. Ведется поиск путей быстрых улучшений. Обнаруженные противоречия и несоответствия полученных вариантов дают основания для выработки путей их эффективного разрешения в масштабе всей организации. Рассматриваются временные рамки, достаточные для реализации намеченной реорганизационной программы. Они должны быть распределены по соответствующим этапам работ.

Этап четвертый: организационно-техническое проектирование. Цель данного этапа - дать техническую характеристику процесса реорганизации. Дается описание технологии, стандартов и процедур, систем и видов контроля, используемых в процессе реорганизации. Создаются модели взаимодействия социальных и технических элементов. На данном этапе составляются предварительные планы систем и процедур развития, программного обеспечения и обслуживания, перевооружения производственных мощностей.

С этой целью пересматриваются устоявшиеся связи и отношения внутри организации, определяются случаи, когда должна быть усилена координация различных видов деятельности. Важно также определить информацию, необходимую для управления данным процессом, а также места ее хранения. Проводится устранение дублирующих информационных потоков и операций по их согласованию. В целом также рассматривается возможность сокращения числа неэффективных операций и упрощения работы контролирующих структур, а затем осуществляется слияние контрольных функций по наиболее эффективным операциям. Контролирующая функция приближается к тому участку, где может произойти ошибка в работе. Ведется поиск возможностей проводить параллельные операции, которые в настоящее время выполняются последовательно. Благодаря этому увеличивается вероятность ускорения процесса.

Нередко при выполнении задач данного этапа находится та часть процесса реорганизации, которая может осуществляться автономно. Этот фрагмент дает возможность перегруппировать процесс в пространстве (например, децентрализовав его) или во времени (например, перемешав фрагменты из одной временной фазы в другую). На данном этапе используются различные технологии моделирования, анализа статистических данных, сбора информации и документирования процессов, компьютерных разработок, проведения телеметрии, создания экспертных систем, баз данных. Намечаются конкретные меры по техническому оснащению.

Этап пятый: социальная реорганизация. На данном этапе рассматривается вопрос согласованности характеристик текущих видов работ и тех, которые необходимо будет выполнять, выявляются новые виды работ и новые требования к исполнителям. Если отдельные виды работ не отвечают требованиям нового процесса, должны формироваться другие группы исполнителей. В проектных документах этого этапа предлагается уровень квалификации, необходимого для каждого нового вида работ, схема взаимоотношений между группами работников, выясняется количественный состав персонала для текущих и проектируемых объемов работ.

В рамках данного этапа необходимо ответить вопрос, как основные компоненты управления (управление производством, руководящее звено, развитие персонала) будут согласовываться в период реорганизации. Важно определить объемы ответственности по управлению производством и развитию персонала, выявить руководителей групп первого и второго уровня. В связи с этим решается вопрос о создании полной организационной структуры, и анализируются возможные варианты.

Проводится подготовка новой матрицы требований к квалификации персонала и ориентации при переходе от старых методов работы к новым видам работ в каждом из подразделений (оставшиеся от прежней структуры и новых). Формулируются требования к каждой квалификационной группе. Выявляются трудности при переходе от старого типа работ к новым, которые учитываются в процессе планирования обучения персонала, участвовавшего в процессе. В процессе реорганизации многие профессиональные надбавки, к заработной плате, в основе которых лежат отношения подотчетности, заменяются надбавками, основаны на знаниях и профессиональной квалификации. Решение этой задачи и доведение результатов до всех участников является наиболее важным компонентов программы управления изменениями.

С целью наиболее эффективной реализации программы разрабатываются предварительные планы по осуществлению социальных мер, включая комплектование персонала, его переобучение и кадровые перестановки. Эти планы подразделяются на временные периоды параллельно с планами по техническому оснащению. Кроме того, определяется структура высшего уровня управления, то есть роль и ответственность собственника, руководителя организации и руководителя проекта организации.

Этап шестой: преобразования.

Цель данного этапа - разработка экспериментальной версии и законченного производственного реорганизационного проекта.

Задачи данного этапа охватывают завершение составления модели деятельности организации, окончательную разработку технического проекта. Дается оценка имеющегося персонала с точки зрения квалификации людей, их знаний и ориентации, степени их заинтересованности в переменах и возможности их использования в новых структурах организации. Оценка профессиональной пригодности очень важна, потому что решение о назначении каждого работника должно быть принято исходя из его возможности, а не должности, которую он будет занимать. Оценки, полученные по каждому работнику, затем сравниваются с требованиями, предъявляемыми к должности и кадровому уровню. Полученные данные о необходимости переподготовки используются далее для выработки программы обучения и распределения людей по специальным курсам. Ставится задача проведения инструктажа после того, как сотрудники приступили к новой работе.

Кроме того, проводится проверка базы данных, разработка и проверка производственных систем и технологических процессов, всей документации.

Оценка осуществляемых изменений на каждом этапе и после завершения всех мероприятий по реорганизации на каждом этапе и после завершения всех мероприятий по реорганизации осуществляется на основе определенной системе количественных и качественных показателей.

## Список используемой литературы

1. Алексеев А., Пигалов В. "Деловое администрирование на практике" М: "Технологическая школа бизнеса", 2004.
2. Г. Бенвенисте "Овладение политикой планирования" - М: "Прогресс" - 2000.
3. Гончаров Менеджмент. - М.: "Мисанта", 2004.
4. Мильнер Б.З. теория организации: Учебник. - 2-е изд перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М, 2001.
5. Тейлор Ф. "Основы научного менеджмента", М.: "Прогресс", 2002.
6. Теория организации/ под ред.В.А. Миронова. - М.: Норма - Инфра - М, 2004.
7. Фрэнсис Д. "Раскрепощенный менеджер" "Дело", 2005.
1. Гончаров Менеджмент.- М.: «Мисанта», 2004- с. 75. [↑](#footnote-ref-1)
2. Мильнер б. З. Теория организации.- М. : ИНФРА - М, 2001.- с. 331. [↑](#footnote-ref-2)