



РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Планирование

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
кафедры управления образованием
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru



ПЛАНИРОВАНИЕ

- деятельность, отражаемая в планах и фиксирующая будущее состояние объекта менеджмента в текущие моменты времени.
- **Содержание планирования** как функции менеджмента состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса на рынке.
- **Результатом процесса** планирования в организации является система взаимосвязанных плановых документов – планов.
- **План** – основа деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания, *кому, какую задачу и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить* на решение каждой задачи.
- **Результат планирования** – определение оптимального использования возможностей предприятия и предотвращение ошибочных действий, ведущих к снижению эффективности его работы.

Необходимость планирования

состоит в определении:

- конечных и промежуточных целей;
- задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- средств и способов решения задач;
- требуемых ресурсов, их источников и способов распределения.

Задачи планирования

- обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;
- перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития. План намечает состояние объекта, желаемое в будущем, и предусматривает конкретные меры, направленные на поддержку благоприятных или сдерживание отрицательных тенденций развития;
- координация деятельности структурных подразделений и сотрудников организации. Координация осуществляется как предварительное согласование действий при подготовке планов и как согласованная реакция на возникающие помехи и проблемы при выполнении планов;
- создание объективной базы для эффективного контроля. Наличие планов позволяет производить объективную оценку деятельности предприятия путем сравнения фактических и планируемых значений параметров по принципу «факт – план»;
- стимул (мотивация) трудовой активности сотрудников. Успешное выполнение плановых заданий – объект особого стимулирования и основание для взаимных расчетов, создающие действенные мотивы для продуктивной и скоординированной деятельности всех участников процесса управления;
- информационное обеспечение работников организации. Планы содержат важную для каждого участника его реализации информацию в целях, прогнозах, альтернативах, сроках, ресурсных и административных условиях проведения работ.

Формы планирования

- *перспективное (стратегическое)*: определение главных целей деятельности на период более 5 лет;
- *среднесрочное*: выбор средств для выполнения целей на период от 1 до 5 лет;
- *текущее (оперативное)*: программа использования ресурсов на период до 1 года с детализацией по месяцам.

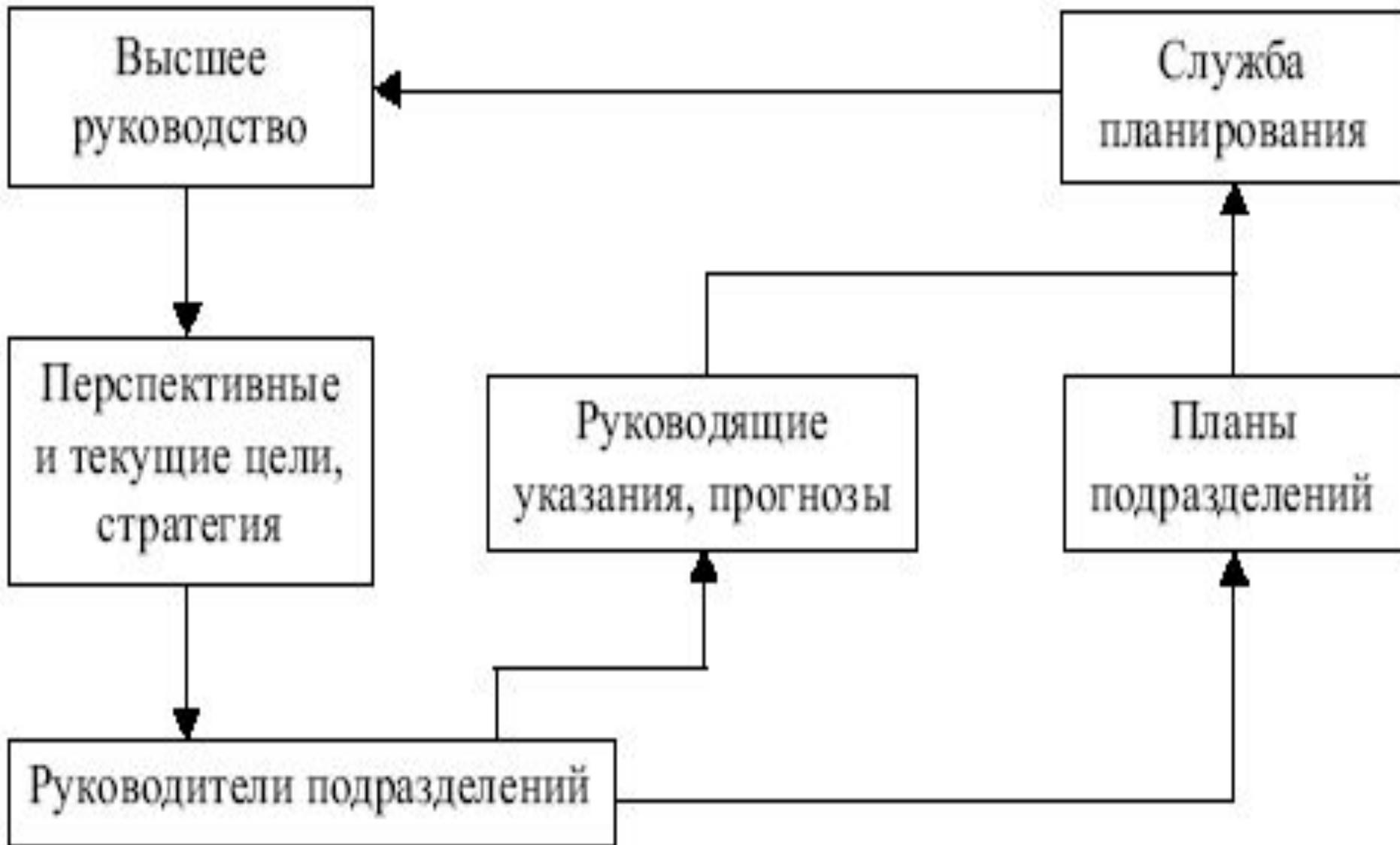
Принципы планирования

Принципы	Краткая характеристика
Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации	Находит выражение в составе целевых параметров планирования деятельности организации, видах разрабатываемых планов, в критериях оценки плановых решений
Научная обоснованность и оптимальность решений	Обеспечивается применением современных информационных технологий, прогрессивных процедур и методов осуществления производственных процессов, использованием методов оптимального планирования экспериментов, оптимизации плановых решений, построения интегрированных систем подготовки и обработки данных
Доминирование стратегических аспектов в планировании	Требует обязательного использования специфических форм стратегического планирования на предприятии и подчинения ему всех других видов оперативного планирования
Комплексность планирования	Означает системную увязку всех разрабатываемых на предприятии планов
Ресурсная сбалансированность планов	Реализуется составлением во всех сферах и на всех уровнях предприятия материальных, трудовых, финансовых, энергетических и прочих видов балансов
Гибкость и эластичность планирования	Требует динамичной реакции планов на отклонения в ходе работ или изменения внутренних и внешних факторов, а также способности сохранять необходимые резервы и предусматривать плановые альтернативы
Непрерывность планирования	Находит свое наиболее полное выражение в концепции скользящего планирования, в которой благодаря периодическому продлению планов долгосрочные укрупненные расчеты сочетаются с краткосрочным детальным планированием

Зависимость планирования от типа предприятия

Фактор сравнения	Тип предприятия	
	Специализированное	Диверсифицированное
Назначение	Формирование стратегии и структуры	Координация деятельности производственных отделений
Разработка плана	Централизованно, в основном силами планового отдела	Децентрализованно, преимущественно в отделениях
Ключевые вопросы	Конкуренция, совершенствование продукта, объем производства	Разработка новых продуктов, номенклатуры
Временной период	5 лет	3 года
Контроль	Прямой, с высшим руководством	Финансовые показатели

Планирование в современном менеджменте



Различия перспективного и текущего планирования

Признаки сравнения	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Уровень менеджмента	Преимущественно высший	Все уровни с акцентом на средний
Основная ориентация	Проблемная ориентация	Временная ориентация
Вид проблем	Слабо структурированные, качественные	Хорошо структурированные, количественные
Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
Сущность планирования	<ul style="list-style-type: none"> – ориентация на инновации; – стратегическая адаптация к внешней среде; – соблюдение правила: «делать эффективные вещи» 	<ul style="list-style-type: none"> — ориентация на интеграцию; — координация внутренней среды; — соблюдение правила: «вещи делать правильно»
Целевой критерий	Создание потенциала успеха	Реализация потенциала успеха
Время планирования	Акцент на долгосрочное, частично краткое и среднесрочное планирование	Акцент на краткое и среднесрочное планирование
Единица планирования	Стратегические хозяйственные единицы	Все функциональные области и все сотрудники
Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка
Исходная информация	Политика организации, внешняя среда	Основная и функциональная стратегии организации, внутренняя среда
Форма организации планирования	Централизованная (руководство)	Децентрализованная (централизованное регулирование)