

Тема 3
ЦЕЛИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ.
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ И ПЛАНОВ ОРГАНИЗАЦИИ
3.1 Цели и целеполагание в управлении

Цель – желаемое будущее состояние реальности деятельности предприятия, компании. Цели предприятия (организации) множественны: они ранжируются и устанавливаются в зависимости от текущей ситуации и условий, в которых оно функционирует. Наличие целей обеспечивает направленность действий, сплачивает персонал, создает возможность для эффективной работы предприятия (организации). Любая цель требует выбора своих ориентиров, поэтому между ориентирами, целями и стратегиями устанавливается тесная взаимосвязь. Стратегия, выработанная на уровне руководства, становится ориентиром и целью для низовых звеньев управления. Процесс формирования целей, как правило, проходит несколько этапов. Это поиск целей, анализ их реализуемости, оценка эффективности, выбор, составление плана мероприятий, реализация плана, корректировка, поиск новых целей.

Обязательным элементом процесса формирования целей является проверка их на достижимость, так как деятельность предприятия (организации) всегда связано с внешними и внутренними ограничениями. Например, внешними ограничениями могут быть законодательные, нормативные правовые акты, изменения экономической конъюнктуры, политические и экологические факторы, конкуренты, уровень доходов населения и др. Внутренними ограничениями могут оказаться затраты на сырье, материалы, энергию, производственные мощности, наличие информации, имеющийся управленческий потенциал, принципы компании, уровень рентабельности и др.

Общие цели предприятия (организации) служат основой разработки задач по достижению общих целей по основным видам и направлениям деятельности производственной деятельности подразделений. Общие цели отражают перспективу развития предприятия (организации), и должны быть увязаны с ресурсной базой.

Необходимо ранжировать цели по их приоритетности, т. е. установить степень важности и очередности их достижения.

Так, например, цели могут быть выстроены так:

- 1) обеспечение оптимальной рентабельности;
- 2) обеспечение устойчивости на рынке;
- 3) разработка новых видов деятельности и др.

Процесс управления предполагает выработку специфических целей, которые разрабатываются в рамках общих целей.

Среди специфических целей, например, одно из важнейших мест занимает

определение рентабельности (прибыльности) по каждому подразделению. И только после этого могут ставиться такие конкретные цели, как развитие новой продукции, совершенствование технического уровня производства, определение источников финансирования, уменьшение налогообложения и т. д.

Общая цель управления производством определяется из отношений и ситуаций, сложившихся на определенных сегментах рынка. Каждому звену управления ставится своя цель, а цели всех звеньев объединяются общей целью деятельности предприятия. Затем дается оценка сложившейся ситуации и выявляются существующие препятствия, которые смогут помешать достижению поставленной цели. После чего наступает этап выбора системы мер для достижения цели – это этап принятия решения. Например, управление предприятием имеет целью эффективное и планомерное использование технических, экономических, организационных и социальных возможностей для обеспечения производства товара (продукции).

Цели деятельности предприятия разрабатываются на основе изучения конъюнктуры рынка и основных направлений развития сферы бизнеса предприятия. Вместе с тем, цели выполняют ряд функций, помогая пониманию того, для чего существует предприятие (организация), а также, почему работники в ней поступают так, а не иначе?

Функции целей предприятия (организации):

- оправдывают законность существования предприятия (организации);
- регулируют поведение работников предприятия;
- мотивируют и направляют поведение *персонала*, удовлетворяя их потребности.

Выход предприятия на лидирующие позиции удовлетворяет и материальные (максимальная прибыль), и моральные потребности (гордость за предприятие).

– снижают неопределенность, разъясняя персоналу, что предприятие преследует в своей деятельности.

- помогают приспособляться к окружающей действительности.

По целям ориентируются в своем развитии, сравнивают себя с другими, определяют соответствие предъявляемым требованиям,

Типы организационных целей: официальные; оперативные; операционные.

Официальные цели определяют общее назначение предприятия (в Уставе или Положении о предприятии). Они публичны, абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах. Они оправдывают существование предприятия перед обществом, имеют внешнюю направленность и создают предприятию благоприятный имидж. По ним, как правило, трудно определить, чем на самом деле занимается предприятие.

Оперативные цели исходят из действительной политики руководства и указывают, что именно предприятие намеревается делать независимо от того, что было заявлено в официальных целях. Они имеют внутреннюю направленность, важны для работников предприятия и, как правило, малоизвестны внешнему миру. Формой их выражения является план работы предприятия.

Операционные цели еще более специфичны и более конкретны и измеряемы, чем оперативные. Они направляют поведение руководителей и персонала и по ним дают оценку выполненной работе. Они разрабатываются до мельчайших деталей и выражаются в количественных терминах, выступают в форме конкретных заданий отдельным исполнителям и рабочим группам.

Цели предприятия, компании направлены на:

- развитие, стабилизацию, выживание;
- экономические (достигнуть определенного уровня прибыли);
- количественные (увеличить объем продаж на 10 %);
- качественные (внести коррективы в производственный процесс);
- корпоративные (повышение престижа, имиджа предприятия);
- социальные (улучшение социальных условий рабочих и служащих);
- экологические (устранение, либо снижение ущерба окружающей среде) и т.д.

Руководитель, как правило, пользуется следующими определениями целей и стратегий:

– *цель предприятия* – такое состояние будущей реальности, которого предприятие стремится достичь собственными усилиями;

– *стратегия предприятия* – комплекс политических установок и перспективных программ действий, в рамках которых планируется достижение цели.

Обычно целями предприятия являются – развитие и получение сверх прибыли, а стратегиями предприятия – сложившиеся традиции и методы деятельности. Цели становятся инструментом управления, когда они определены и четко сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению.

Формулирование целей – процесс непростой, поэтому качество формулировки цели определяет успех или неудачу предприятия.

Требования к постановке цели.

Цели должны быть:

– *достижимы и реалистичны*. Нереалистичные цели не мотивируют работников, а легко достижимые цели обладают сомнительной мотивацией;

- конкретными (сформулирован результат);
- понятными для исполнителя и четко сформулированными;
- измеримыми. Чтобы управлять, необходимо измерять. Неизмеримость цели не позволит исполнителю определить степень прогресса в ее достижении;
- согласованными по времени. Иметь конкретные сроки исполнения;
- мотивирующими действия исполнителей в определенном направлении;
- сформулированными и формализованными, что повышает обязательства по отношению к цели. Устная установка целей легко забывается, а письменная и исчисляемая цель способствует сосредоточенности на ее исполнение и результат;
- совместимыми, что помогает избежать конфликтов между работниками, а также подразделениями. Неприемлемость и несовместимость целей ведет к невыполнению, конфликтам, поэтому формулирование цели может потребовать значительных усилий по согласованию, переговорам сторон;
- проверяемыми и могут быть подвергнуты корректированию. Этого требуют постоянно меняющиеся внешние и внутренние факторы и обстоятельства;
- количественно определенными;
- логичными.

Виды взаимосвязей между целями

Конфликт целей: цели могут быть разнонаправленными, когда достижение одной цели затрудняет достижение другой. Например, снижение себестоимости и повышение качества. Достижение конфликтных целей в рамках одного предприятия, возможно в случае принятия определенных управленческих решений по достижению компромисса интересов.

Комплиментарность целей: достижение одной цели облегчает достижение другой. Например, повышение качества продукции увеличению спроса, либо росту доли рынка, либо то и другое.

Индифферентность целей: цели не оказывают существенного влияния друг на друга. Цель – «обеспечение качества» и цель – «расширение ассортимента».

Иерархия целей: подчинение одних целей другим. Например, цель «достижение определенной доли на рынке» подчинена цели «достижение конкретной (определенной) рентабельности компании».

Для комплиментарных и индифферентных целей необходимо определить иерархию или приоритет, в случае когда они прямо не подчинены друг другу. Существующие ресурсы компании и рынок не всегда позволяют достичь всех ее целей, поэтому стратегия

должна предусматривать достижение наиболее важных из них. Достижимость целей определяется руководителем в процессе разработки стратегий.

Специалисты – практики советуют, когда что-то не получается - сначала проверьте, а правильно ли сформулированы цели.

3.2 Сущность, принципы и методы планирования.

Планирование – процесс определения целей, методов и средств их достижения, расписанных по ресурсам, исполнителям, времени.

Важно помнить, что план - это не самоцель, а является средством достижения цели.

Арсенал средств достижения цели: экономические, психологические, коммерческие, организационные, кадровые, технологические и иные действия.

Достижение поставленной цели определяет удовлетворение личных или коллективных интересов работников субъекта хозяйствования.

Основная цель плана – реализованное событие.

Основная задача планирования – определение ответственных целенаправленных действий в условиях ресурсных ограничений предприятия, скоординированных по исполнителям, времени, ресурсам.

Планирование – это

- разновидность управленческой деятельности;
- раскрытие целевых установок;
- предусматривает ответственность за его выполнение;
- учитывает условия внешней среды предприятия и конъюнктуру рынка;
- учитывает возможности внутренней среды и имеющиеся ресурсы;
- должно быть реальным;
- определяет порядок действий исполнителей;
- мотивированная схема действий персонала предприятия на будущее;
- первопричина мотивации персонала и оценки его деятельности;
- должно предусматривать резервы для непредвиденных и форс – мажорных обстоятельств;
- предусматривает меры ответственности для исполнителей всех уровней;
- должно отражать (в идеале) интересы всех структурных подразделений;
- оформляется документально в письменной форме;
- является важнейшим внутренним документом предприятия;
- используется для установления контактов с партнерами и инвесторами;

- утверждается руководством;
- должно иметь возможности корректировок и адаптации деятельности предприятия к новым условиям, сложившимся на рынке.

Планирование представляет собой процесс экономически обоснованного рационального поведения субъекта хозяйствования для достижения своих целей. Поэтому планирование иногда сравнивают с путешествием на автомобиле в некий город и разработкой дорожной карты. Цель деятельности – это достижение конечного пункта путешествия. План – это путь, по которому поедет автомобиль. Путь движения выбирается из множества других вариантов и должен быть самым коротким, безопасным и удобным. Законодательные акты, нормы и инструкции, регламентирующие предпринимательство, это знаки и правила дорожного движения. Умение вести автомобиль по выбранному пути, не нарушая правил дорожного движения, действующего законодательства, целиком зависит от путешественника (руководителя).

Преимущества планирования:

- стремление решить поставленную задачу рационально и с наименьшими затратами;
- улучшение интеграции и координации действий многих исполнителей;
- повышение эффективности совместных действий работников предприятия;
- возможность рационального использования ограниченных ресурсов;
- контроль, координация деятельности работников предприятия.

Недостатки планирования:

- невозможность отразить все многообразие внешних и внутренних условий;
- стабильность (неизменность) принятого решения;
- необходимость ресурсов (времени и средств) для разработки плана.

Причины искажения роли планирования:

- авторитарность руководства предприятия;
- субъективизм взглядов отдельных работников предприятия;
- неточная и неполная информация;
- форс – мажорные обстоятельства;
- ограничения финансового обеспечения действий работников предприятия;
- ошибки планирования.

План может быть выражен как в письменной, так и в устной форме как контур будущего, однако письменный план в дальнейшем легче проконтролировать.

Таким образом, план – не цель, а эффективное средство достижения цели,

помогающее улучшить будущее предприятия.

Методология планирования представляет собой учение о совокупности основных принципов, методов, о системе применяемых показателей, действий для выполнения запланированного, мониторинга выполнения плановых показателей. Методология планирования не является статичной.

Принципы планирования

1. *Принцип единства планирования* предполагает, что разработка показателей плана должна осуществляться в единстве вектора цели. Это требует координации и интеграции действий служб и подразделений, отражается в плановых показателях.

2. *Принцип непрерывности планирования* предполагает, что на смену одному выполненному плану приходит другой новый план, а на смену второму – третий и т. д. Процесс планирования - непрерывный процесс. Этот принцип связывает процесс планирования с прогнозированием, когда план – это производная от прогноза.

3. *Принцип гибкости планирования* означает способность планов менять свои направления при изменении условиях деятельности. Поэтому планы должны иметь резервы и механизмы координации плановых показателей для адаптации к изменившимся обстоятельствам внешней среды предприятия.

4. *Принцип точности планирования* требует обоснованности, детализации и конкретизации планового показателя, соответствия имеющимся ресурсам. Завышенный план не оставляет резервов на случай ухудшения ситуации на рынке, а заниженный план создает условия для необоснованного поощрения персонала без их должных усилий.

5. *Принцип участия в планировании* гласит, что в разработку плановых показателей должны включаться все подразделения предприятия, а при необходимости и привлекаться специалисты извне и партнеры по бизнесу. В разработке планового документа обязательно участие будущих исполнителей, что повышает степень их вовлеченности и формирует чувство сопричастности. В ходе такого участия специалисты вносят свои идеи, предлагают свое видение решений проблем, что обогащает и уточняет содержание плана, позволяя создать действительно нужный и реальный документ.

Методы планирования: балансовый; опытно – статистический; нормативный; экономико-математический.

Балансовый метод планирования предполагает использование взаимно уравновешивающихся расчетов (таблиц), в одной части которых указываются ресурсы, а в другой – направления их использования. В планировании применяются балансы: натуральный (материальный); стоимостной; трудовой; межотраслевой и др.

Опытно – статистический метод планирования характеризуется ориентацией на

достигнутые ранее результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя.

Нормативный метод планирования (техничко – экономических расчетов) использует нормативы и нормы.

Норматив – научно обоснованная величина затрат, разработанный в централизованном порядке специальными научными учреждениями, организациями (органы государственной власти).

Норма – это обоснованная величина затрат, разработанная руководством конкретного предприятия (организации). Более обоснованными являются нормативы, применение которых повышает точность и объективность планового показателя. Однако они не всегда учитывают особенности региона или предприятия. В планировании используются нормативы и нормы: сырья, материалов, топлива, электроэнергии, труда, финансовых затрат на единицу продукции, амортизации, ставок арендной платы, ставок процентов по займам, обеспеченности торговой и складской площадью, обеспеченности населения больничными койками, количества зрительских мест на 1000 жителей и др.

Экономико-математические методы планирования характеризуются возможностями оптимизации плановых решений.

Показатель плана – это определенная характеристика свойства процесса, экономического решения. Одна из классификаций основных показателей представлена на рис.8.

Показатели плана по роли в управлении:	<ul style="list-style-type: none"> • директивные, они обязательны для исполнения; • расчетные, необязательные для исполнения, в том числе те, которыми обосновывают директивные показатели.
Показатели плана по экономическому содержанию:	<ul style="list-style-type: none"> • натуральные, выражаются в тоннах, метрах, литрах и др.; • стоимостные, выражаются в денежной форме; • трудовые, выражаются посредством учета затрат труда.
Показатели плана по отношению к деятельности:	<ul style="list-style-type: none"> • количественные (товарная продукция, грузооборот, торговая площадь); • качественные (производительность труда, себестоимость, прибыль и рентабельность).
Показатели плана по отношению к соизмерителю:	<ul style="list-style-type: none"> • абсолютные, выражаются суммой или количеством; • относительные, т. е. выраженные по отношению к другому показателю, в том числе к базисному.
Показатели плана по роли в экономической работе:	<ul style="list-style-type: none"> • прогнозные; • плановые; • ожидаемого выполнения; • фактические.
Показатели плана по направленности:	<ul style="list-style-type: none"> • адресные или индивидуализированные для конкретного исполнителя; • обезличенные, касаются всех исполнителей, например, нормативы.
Показатели плана по критерию математических вычислений:	<ul style="list-style-type: none"> • объемные; • средние; • приростные; • предельные (дифференцированные); • индексные.
Показатели плана по форме отчетности:	<ul style="list-style-type: none"> • оперативные, основанные на текущем наблюдении за деятельностью; • статистические, предусмотренные статистической отчетностью; • бухгалтерские

Рис. 8. Классификаций основных плановых показателей

Система мер (действий) по выполнению плана

План – реальный ориентир к действиям, которые требуют своего обоснования, без которого план никогда не будет реализован. Достижение цели требует продуманных, волевых, целенаправленных и ответственных действий. Выполнения плана

предусматривает ряд мероприятий (рис. 9).

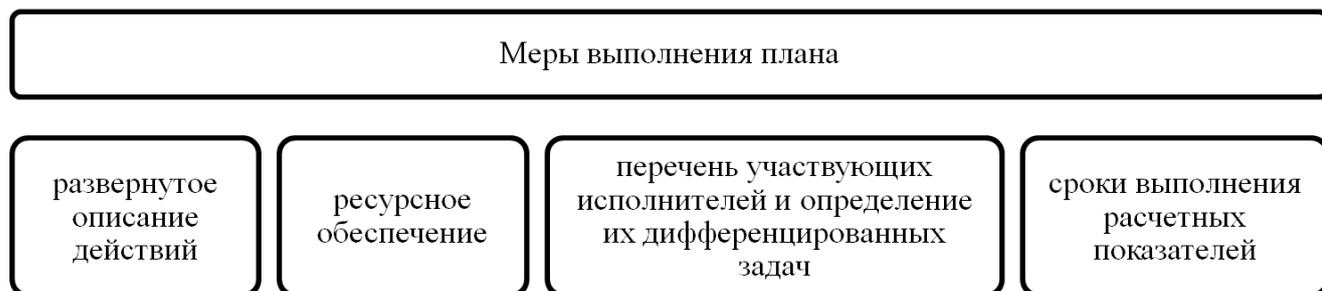


Рис. 9. Состав мер выполнения плана

Меры достижения целей плана требуют обоснования организационной, технологической, маркетинговой, кадровой и другой деятельности. Должны иметь экономическое содержание, ресурсы и результаты, выраженные в стоимостном эквиваленте.

Поэтому, меры достижения целей плана включают *смету расходов*, которая может разрабатываться для отдельных структурных подразделений; в целом по предприятию на блок заданий плана; для отдельного исполнителя плана; на отдельное задание плана и т.д.

Классификация планов:

1. По времени:

- долгосрочные (10 – 25 лет);
- среднесрочные (3 – 10 лет);
- краткосрочные (1 – 3 года);
- текущие (1 год);
- оперативные (до 1 года).

2. По объектам хозяйствования:

государственные, региональные, территориальные и муниципальные;

3. По степени определения параметров:

детерминированные с четко определенными параметрами;
вероятностные с нечеткими параметрами.

4. По назначению:

директивные, обязательные для исполнения;
индикативные, т. е. рекомендованные для выполнения.

На уровне предприятия принимаются директивные планы, на уровне государства – индикативные.

5. По масштабности целей:

стратегические, предусматривающие достижение глобальных целей;
оперативные, предусматривающие достижение ближайших целей;

бизнес – планы, ориентированные на достижение отдельной сделки, операции, ориентированные на небольшой срок.

6. По функциям деятельности (функциональные планы):

маркетинга, в том числе сбыта;

прибыли и рентабельности; издержек производства и обращения;

инвестиций, в том числе долговременных материальных;

персонала, доходов, финансов и др.

Любая классификация несет в себе элемент условности. В современной практике планирования используют различные планы. Наибольшую популярность приобрели индикативные, стратегические и бизнес – планы.

Порядок разработки плана предприятия (этапы):

1) обоснование целей деятельности;

2) сбор информации;

3) проведение экономического анализа;

4) составление прогнозов;

5) составление планов;

6) утверждение и доведение планов до исполнителей;

7) выполнение плана исполнителями;

8) мониторинг плана.

Порядок этапов планирования может быть и иной. Например, в стратегическом планировании может быть представлен следующими процессами (рис. 10).

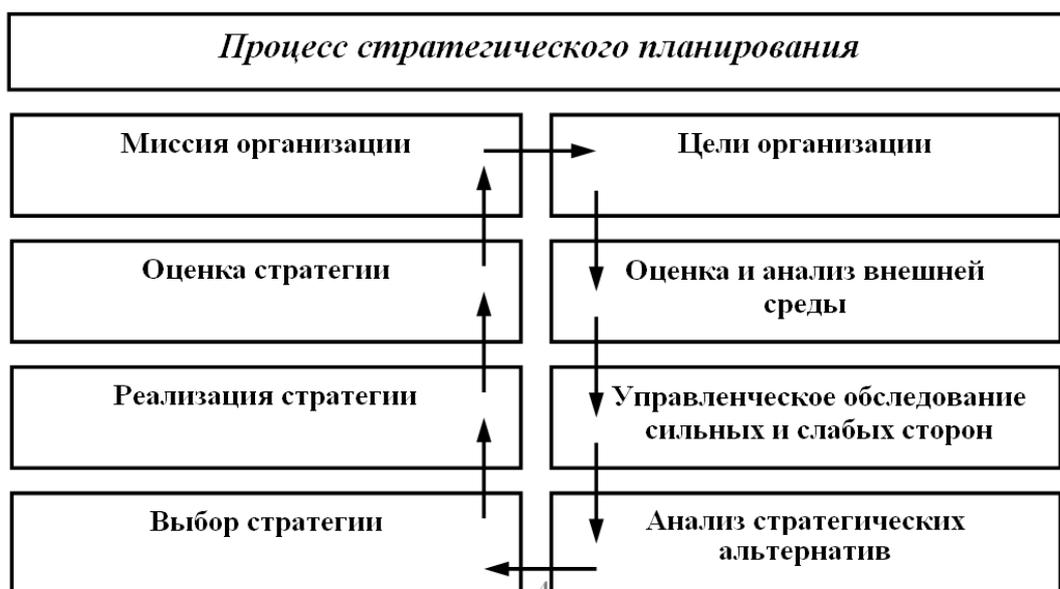


Рис. 10. Процесс стратегического планирования

3.3 Процесс выработки стратегии

Процесс стратегического планирования включает:

- определение миссии и целей предприятия;
- анализ и оценку внешней среды;
- анализ внутренних возможностей предприятия (сильные и слабые стороны);
- изучение стратегических альтернатив, способствующих достижению поставленных целей и выбор стратегии;
- разработку структуры управления, основных принципов мотивации и контроля;
- оперативное планирование и управление;
- реализацию стратегии;
- оценку стратегии (контроль за ходом реализации стратегии и внесение в нее при необходимости соответствующих корректив).

Наличие сформулированной миссии как основы плана стратегического развития предприятия позволяет руководству правильно ориентироваться в ситуации. При этом, клиенты уверены в надежности предприятия и персонала, обеспечивают дополнительные конкурентные преимущества предприятия.

Анализ и оценка внешней среды и внутренних возможностей предприятия. SWOT – анализ (сильные и слабые стороны деятельности предприятия; риски и возможности, открывающиеся на рынке), который используется многими предприятиями, поскольку позволяет соизмерять планы развития бизнеса со имеющимися ресурсами.

Разработка альтернативных стратегий развития предприятия дает возможность в случае реализации того или иного сценария развития событий действовать по четко составленному плану. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии позволяют принять осознанное решение о том, какой бизнес принесет наибольший доход.

Стратегия представляет собой долгосрочный комплексный полный план мероприятий, чтобы обеспечить осуществление миссии предприятия и достичь цели предприятия.

Группы основных стратегий: стратегии роста; стратегии ограниченного роста; стратегии сворачивания деятельности (ухода из бизнеса); комбинации из вышеперечисленных стратегий.

Кроме того, важно и построение *организационной структуры управления*, адекватной ставящимся перед компанией задачам.

Выбор и оценка стратегии (контроль за ходом ее реализации и внесение корректив) – важнейшая составная часть процесса стратегического планирования. Этот

этап объединяет весь процесс стратегического планирования, превращая его в замкнутый цикл, в последовательный непрерывный процесс.

3.4 Формы текущего планирования

Текущее планирование на предприятии представлено в виде краткосрочных и оперативных планов, отражающих тактику решения проблем, стоящих перед организацией.

Краткосрочные планы чаще всего разрабатываются на предприятии на год на среднем уровне управления. **Краткосрочные планы** разрабатываются в основном в виде производственной программы на основе поступивших заказов или результатов маркетинговых исследований, а затем корректируются для отдельных подразделений на квартал и на месяц. **Поэтому краткосрочные планы** отвечают на вопрос, как использовать производственную систему предприятия в зависимости от изменения спроса. В них планируется необходимое количество работников, производственные мощности, затраты сырья и материалов и др. Таким образом, основная задача краткосрочного планирования состоит в обеспечении процессов производства при эффективном использовании ресурсов.

На нижнем уровне управления на основе производственных программ предприятия осуществляется **процесс оперативного планирования**, то есть: формируют собственные производственные программы и задания (для участков и бригад) с учетом возможности их выполнения на каждом рабочем месте. Они, как правило, содержат оперативно-календарный план запуска-выпуска изделий и сменно-суточные задания.

Оперативно-календарный план указывает последовательность, сроки запуска, обработки, выпуск изделий и их партий по дням недели, загрузку технологических линий, оборудования. На его основе разрабатываются сменно-суточные задания.

Сменно-суточные задания определяют конкретную номенклатуру и количество изделий, необходимых для оптимальной работы технологического процесса в данном подразделении и в смежных с ним. Сменно-суточные задания дополняются **планом-графиком движения изделий** и их отдельных частей в рамках технологического процесса.

План движения изделий и их отдельных частей по технологической цепочке может иметь вид сетевого графика, который состоит из двух основных элементов: событий (состояния объекта планирования в тот или иной момент времени) и работ (действий для достижения поставленной цели). События и цель сетевого графика связаны друг с другом. Цель и события на сетевом графике отражают кружочками, в которых указывается их содержание и порядковый номер. А сами работы обозначаются стрелками от одного

кружочка к другому. Они содержат информацию о времени и затратах выполнения работы. Время показано числом над стрелкой, а затраты – под ней. Если затраты не нужны, то связь между событиями показывается пунктирной стрелкой. **Сетевой график** дает возможность проследить полный путь движения к цели в виде цепочки, включающей затраты, время и средства, составить оптимальный план проведения мероприятий, установить последовательность операций, сроки, организовать их контроль.

График Ганта используется для разработки производственных программ и оперативно-календарных планов. **График Ганта** представляет собой таблицу со столбцами, в которых указывается объект измерения или обозначение программы, подразделения, время (часы, дни и недели). Так же на **графике Ганта** указывается объем работ, предусмотренный планом нарастающим итогом. График **Ганта** предусматривает возможность изменения затрат рабочего времени, времени работы оборудования. Его применяют для отслеживания выполнения заданий планов, для уточнения неиспользованных средств производства.

Помимо этого разрабатываются на год **и другие планы предприятия** – **финансовый план**, план опытно-конструкторских разработок, научных исследований, план повышения квалификации работников.