

9. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

9.1 Структурная схема планирования

9.2 Стратегическое планирование

9.3 Бизнес-план

9.4 Организация как функция менеджмента

9. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Планирование - процесс практического воплощения стратегии, принятия совокупности взаимосвязанных решений, позволяющих обеспечить эффективное функционирование и развитие организации в будущем.

План - официальный документ, в котором отражаются: прогнозы развития организации в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Основные виды планов

1. Планы-цели.
2. Планы для повторяющихся действий.
3. Планы для неповторяющихся действий.

По срокам выполнения планы принято делить на долгосрочные (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей; среднесрочные (от года до пяти лет). Они выполняются в виде различного рода программ; бюджетов, сетевых графиков и проч. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Принципы планирования - правила, которые учитываются при составлении планов:

- участие максимального числа работников организации;
- непрерывность;
- гибкость;
- координация и интеграция;
- создание необходимых условий для выполнения плана.

Подходы к планированию:

1. Ориентация на ограниченные ресурсы.
2. Ориентация на открывающиеся возможности.
3. Оптимизация достигаемых целей.

Методы разработки планов:

Балансовый метод планирования - способ составления планов, основанный на увязке имеющихся ресурсов и потребности в них. Балансы могут быть натуральными, стоимостными и временными.

Нормативный метод планирования - способ составления планов, исходящий из удельных затрат ресурсов на единицу продукции к ее требуемому количеству.

Математические методы планирования - способы составления планов с помощью математических моделей различной степени сложности.

9.1 Структурная схема планирования

В понятие «планирование» входит определение целей и путей их достижения. На Западе планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы производство и закупки. При этом все частные планы тесно взаимосвязаны между собой.

Сам процесс планирования проходит 4 этапа:

- разработка общих целей;

- определение конкретных, детализированных целей на заданный период времени (1, 5, 10 лет);
- определение путей и средств их достижения;
- контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности фактических показателей прошлого.

9.3 Стратегическое планирование

Стратегическое планирование заключается в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. При этом разрабатываются также новые возможности фирмы, например расширение производственных мощностей путем строительства новых предприятий или приобретения оборудования, изменение профиля предприятия или радикальное изменение технологии. Стратегическое планирование охватывает период в 10—15 лет, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на большом количестве ресурсов.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов.

Целью стратегического планирования является комплексное обоснование проблем, с которыми может столкнуться организация в перспективе. На этой основе определяются показатели развития организации на плановый период. Цели долгосрочных планов реализуются через программы, годовые планы, планы прибылей, а программы закрепляются за подразделениями организации.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его главная задача заключается в обеспечении нововведений и изменений в организации в достаточной степени.

Таким образом, можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- распределение ресурсов. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт;
- адаптация к внешней среде. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова, т. е. она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Организации необходимо адаптироваться как к внешним благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям;
- внутренняя координация включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций в организации является неотъемлемой частью управленческой деятельности;
- организационное стратегическое предвидение предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях.

9.3 Бизнес-план

В целях увеличения объема прибыли, рентабельности своей работы организация должна постоянно разрабатывать проекты, которые предусматривают вложение финансовых ресурсов в создание новых технологий, организацию новых производств, реконструкцию производственных платежей и оборудования для выпуска конкурентоспособных товаров на внутреннем и внешнем рынках, строительство филиалов и цехов, приближенных к источникам сырья и рынка сбыта. Каждый из этих проектов должен быть основан на бизнес-плане, в основе которого лежит концепция «от идеи до расчета конкретной суммы прибыли, которая будет получена от его реализации».

Наиболее часто бизнес-план используется при поиске инвесторов, которые могут выступать в качестве новых акционеров, кредиторов, спонсорских вложений и т. д. Помогает бизнес-план крупным предпринимателям и организациям, которые собираются расширить дело, купив пакет акций существующей фирмы или организовав новую организационно-производственную структуру.

Таким образом, бизнес-план представляет собой программу, которая описывает экономико-организационную сторону проекта, реализация которого должна принести прибыль предприятию, выступающему инвестором.

Одним из главных и наиболее спорных вопросов является методика составления бизнес-плана, необходимого для решения вопросов, связанных с обоснованием перспектив развития предприятия и организации, возможности получения банковских кредитов, осуществления структурной перестройки производства, создания условий для организации более эффективной и рентабельной работы. Бизнес-план позволяет обозначить круг проблем, с которыми столкнется менеджер при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной, конкурентной среде, а также сформировать и обеспечить пути решения этих проблем.

Хорошо проработанный бизнес-план способствует росту организации, завоеванию новых позиций на рынке, где она функционирует, формулировке перспективных планов развития, формулировке концепции производства новых товаров и услуг и выбору рациональных способов их реализации.

Составлению бизнес-плана предшествует определение целей собственного бизнеса в целом и бизнес-плана в отдельности. При этом определяются деловые, общие и личные цели.

Одним из важнейших этапов создания нового предприятия является его бизнес-план будущей деятельности. Он является основой финансового менеджмента как для вновь создаваемой, так и уже функционирующей организации.

Для вновь создаваемой организации необходимо определить причину уверенности в успехе и опыт работы в этой сфере. Разработка бизнес-плана новой организации производится поэтапным методом, а конечной целью данной разработки является обоснование целесообразности создания данной организации или реализация его инвестиционных программ.

Структура бизнес-плана - бизнес-план, как и любой другой документ в организации, требует определенной степени формализованности. Поэтому, рекомендуется его написание наиболее кратко и на доступном языке, не перегруженном профессиональными терминами.

Он должен содержать следующую структуру:

- общая характеристика предприятия;
- резюме;
- исследование рынка продукции, услуг, которые предоставляются, характеристика новых услуг, оценка конкуренции на рынке;
- план и стратегия маркетинга;
- производственный план;
- организационно-юридический план, управление и организация;

- финансовый план;
- оценка и страхование риска.

9.5 Организация как функция менеджмента

Организационная функция, как и планирование, требует от менеджера свободного владения аналитическими навыками.

Организационная работа (организация) — это процесс распределения ресурсов для выполнения планов.

В данном случае менеджер должен учесть все виды деятельности, выполняемые персоналом от программного обеспечения компьютеров фирмы до работы водителей грузовиков и отправки корреспонденции, а также все технические средства и оборудование, используемые работниками в своей деятельности.

Основная проблема, с которой сталкивается менеджер во время выполнения организационной работы, заключается в выборе наиболее подходящего для целей и задач организации варианта разделения труда и последующее комплектование штата, включающего в себя соответствующие должности, т. е. поиск и подбор людей, которые могут справиться с конкретными обязанностями. Другими важными составляющими являются определение размера оплаты труда работников, помощь им в приобретении навыков и оценка качества их труда.

Все большее количество организаций используют в качестве составляющих элементов для своей организации не отдельных людей, а команды. Команда — это двое или более людей, работающих совместно для выполнения определенной задачи. Команды можно обнаружить на любом организационном уровне. Так, они могут быть формальными и постоянными, созданными как часть постоянной организационной структуры, а также неформальными и временными, созданными для более активного вовлечения работников в дела компании, а могут быть чем-то промежуточным. Команды — это один из основных инструментов управления, так как они способствуют непосредственному участию работников в принятии решений и установлению обратной связи, усиливая влияние служащих в компании благодаря тому, что увеличивается количество поступающей от них к менеджерам информации. В данном случае повышается степень удовлетворенности персонала своей работой, производительность организации в целом и качество производимой продукции, а также расширение обязанностей работников делает организацию более гибкой.

Некоторые специалисты указывают на успех «безличностных» корпораций, т. е. организаций, основанных на командном духе, а не на выдающейся личности одного высшего руководителя, утверждая, что команды обладают большей ценностью для организации, чем «гений-одиночка».

Организационная структура организации определяется на высшем уровне управления (руководством организации), где и происходит комплектование высшего уровня управления необходимыми кадрами. Менеджмент среднего звена выполняет те же функции, но обычно лишь в пределах одного подразделения. Непосредственные управляющие редко занимаются формированием организационной структуры, но, тем не менее, они несут большую ответственность за такой участок организационной работы, как найм и обучение новых рабочих.

Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, определенными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Организационный процесс сложен, так как эта область постоянно подвержена изменениям, уходят старые сотрудники, их место занимают новые, вкусы и интересы потребителей меняются, а, следовательно, не должны оставаться неизменными и цели организации. Вновь возникающие политические и экономические тенденции могут повлечь за собой сокращения, реорганизацию, а возможно, и расширение производства.

Организация как процесс представляет собой функцию по координации многих задач.

Существует два основных аспекта организационного процесса:

- деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям;
- делегирование полномочий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Республики Казахстан. - Алматы, 1995.
2. Закон Республики Казахстан « О разгосударствлении и приватизации в Республике Казахстан». - Алматы, Казинпресс, 1995.
3. Закон Республики Казахстан « О налогах и других обязательных платежах в бюджет» – Алматы: Казинпресс, 1985.
4. Закон Республики Казахстан « О предприятиях и предпринимательской деятельности в Республике Казахстан»- Алматы, 1995г.
5. Закон Республики Казахстан « О собственности в Республике Казахстан» – Алматы, Казинпресс, 1995г.
6. Закон Республики Казахстан «О развитии конкуренции и ограничении монополистической деятельности». - Алматы, Казинпресс, 1995.
7. Закон Республики Казахстан «О таможенном деле в Республике Казахстан»/ Казахстанская правда, 26-27 июня 1995 г.
8. Конституция Республики Казахстан /Казахстанская правда, 8 сентября 1995.

2. Основная литература

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебное пособие в схемах. – М.: Белые Альвы, 1999.
2. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001.
3. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. СПб.: Изд. дом «М и М», 1997.
4. Менеджмент (конспект лекций в схемах). – М.: Издательство ПРИОР, 1999.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998.
6. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент. Учебное пособие для вузов /Под ред. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

3. Дополнительная литература

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.

2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
3. Афанасьев Е.В., Ярошенко В.Н. Эффективность информационного обеспечения. - М., 1987.
4. Берл Г. Создать свою фирму. - М.: Экономика, 1990.
5. Берман Б., Эванс Дж. Маркетинг. - М.: Экономика, 1993.
6. Введение в менеджмент. Учебное пособие. - Алматы, 1993.
7. Веснин В.Р. Менеджмент для всех.- М., Юрист, 1994.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарика, 1998.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент».- М.: Гардарика, 1998.
10. Воеводин Е.Н. Реклама на капиталистическом рынке. – М.: МГИМО, 1982.
11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер . – М.: Дело, 1999
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1994.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
14. Глухов В.В. Основы менеджмента. – Учебно-справочное пособие. – СПб.: Специальная литература, 1995.
15. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. - М., 1993.
16. Грачев М. К новой философии менеджмента //Вопросы экономики, 1990.
17. Дзарасов С.С. Каждому об управлении. - М.: Мысль, 1986.
18. Дункан У.Дж. основополагающие идеи в менеджменте. /Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
19. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмы. - М., 1991.
20. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1981.
21. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник. – Минск: Изд. центр «Экономпресс», Финансы, учет и аудит, 1998.
22. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2002.
23. Капустина Н.Е. Теория и практика маркетинга в США. - М.: Экономика, 1981.
24. Кахно П.А. и др. Менеджмент – М.: Финансы и статистика, 1993.
25. Китов А.И. Психологические особенности принятия управленческих решений. М.: Знание, 1983.
26. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. - М.: Прогресс, 1998.
27. Корнаи Я.Путь к свободной экономике. - М., Экономика, 1990.
28. Красовский Ю.Д. Если я руководитель. – М.: Московский рабочий, 1983.С.45-64.
29. Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей в бизнесе: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / Пер. с англ. – М.: Персей, Вече, Аст, 1995.
30. Кэссон Г.Р. Что нужно знать каждому бизнесмену: эффективный менеджмент». - М., Бином, 1992.
31. Лазарева А.Г. Маркетинг информационных продуктов и услуг в США. – М.,1999.
32. Маркетинговый подход к управлению // Российский Экономический журнал , № 10, 1992г. с. 65-68.
33. Маркушевич О.Г. Свободная экономика и управление предприятием – М., СПб: Политика, 1993.
34. Менеджмент /Под ред. Максимова М.М., Игнатъевой А.В. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
35. Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации. -М.: Прогресс, 1991.
36. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
37. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998.

38. Монден Я., Сибикава Р. и др. Как работают японские предприятия. - М.: Экономика, 1989.
39. Настольная книга хозяйственного руководителя, предпринимателя, бизнесмена. - М., 1993.
40. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М., 1991.
41. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Научный редактор А.А. Радугин. - М.: Центр, 1998.
42. Основы менеджмента. Учебное пособие. Алматы: КазГАУ, 1994.
43. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.: Экономика, 1984. С 83-92, 144-151.
44. Пилдич Дж. Путь к покупателю. - М., Прогресс, 1991.
45. Психологические тесты. Ахмеджаков Э.Р. - М., 1996.
46. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. - М.: Инфра-М, 1996.
47. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Управление по результатам. - М.: Прогресс, 1988. С 135-161.
48. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя. /под ред. В. Красновой и А. Привалова. - М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1997.
49. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. - Л.: Машиностроение, 1989.
50. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента /Пер. с англ.. -М.: Контроллинг, 1991 (классики менеджмента, вып.1).
51. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. - М.: Автор, 1993.
52. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. - М.: Прогресс, 1988, С. 39-63.
53. Управление – это наука и искусство /А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. - М.: Республика, 1992.
54. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г.Поршнева, З.п. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 1998.
55. Управление производством: словарь - справочник. - М.: Профиздат, 1990.
56. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг». Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 1996.
57. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - М.: Прогресс, 1999.
58. Фурсов В.Г., Басин Ю.Г. Основы бизнеса и предпринимательства в условиях рыночной экономики Казахстана. Алматы: Изд-во «Панорама», 1993.
59. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления, 1989, № 2, с. 34-38.
60. Холд Р.Н. Основы финансового менеджмента. - М.: Дело, 1993.
61. Цзе К.К. Методы эффективной торговли: опыт лучшей торговой фирмы года. - М., 1988.
62. Шеметов П.В. Практический менеджмент. - Новосибирск, 1993.
63. Шепель В.М. Управленческая этика. - М.: Экономика, 1999