

- го госуниверситета. - 2008. - № 317. - С. 198-205
5. Котляров, И.Д. Нетрадиционные формы занятости: попытка содержательного анализа // Социально-трудовые отношения: теория и практика. Сборник научных работ. - 2014. - № 1. - С. 217-222
 6. Вахтель, Д. Анализ продуктового портфеля - ключевой метод стратегического планирования бизнеса в рамках разработки, выпуска и сбыта продуктов компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2010. - №6. - 452-462
 7. Ансофф, И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, - 1989. - 519 с.
 8. Томпсон, А. А. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_139/ (дата обращения 21.05.2015)
 9. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 367 с.
 10. Долженко, Р.А. Краудсорсинг - новая форма организации трудовой деятельности в коммерческом банке // Менеджмент в России и за рубежом - 2012. - №5. - С. 98-104
 11. Долженко, Р.А. Оценка эффективности использования внутреннего инсорсинга в организации // Компетентность. - 2014. - №8. - С. 42-50
 12. Долженко, Р.А. Оценка экономической эффективности использования аутсорсинга // Труд и социальные отношения. - 2013. - №12(78). - С. 60-74
 13. Долженко, Р.А. Некоторые аспекты оценки эффективности использования краудсорсинга в организации // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - №36(387). - С. 30-38.
 14. Аутсорсеры подошли к границам дозволенного. Электронный ресурс. - Режим доступа: <http://www.cnews.ru/news/line/index.shtml?2015/04/15/594935> (дата обращения 21.05.2015)

УДК 338.984

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ*Емельянова Евгения Валерьевна (evs15@mail.ru)**ФГБОУ ВПЛ «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (Калужский филиал)*

Рассмотрена актуальность планирования в управлении организацией. Представлены основные условия повышения качества плана. Предложено формирование современных функций, принципов и условия планирования организации.

Ключевые слова: планирование, качество плана, функция планирования, принципы планирования.

Переход на рыночные отношения существенно изменил принципы инвестиционной и производственной деятельности. Главной проблемой современных организаций стал поиск заказчиков, запросы которых стали практически полностью определять вид и свойства продукции. Реакцией на эти перемены было возникновение мнения о ненужности, и даже невозможности планирования в условиях рынка. Особую популярность приобрел подобный взгляд в небольших организациях, для которых вопрос «как планировать» часто заменялся вопросом «как найти какую-либо работу на ближайшие месяцы». Первоочередной задачей большинства хозяйствующих объектов в условиях нестабильной рыночной экономики является недопущение банкротства.

Тем не менее, зарубежный опыт и сама логика развития производства указывают на ошибочность таких представлений. Любая деятельность становится успешной и устойчивой к внешним и внутренним изменениям только при её рациональном планировании. Продуман-

ность и координация действий необходимы в любой сфере, будет ли это строительство конкретного сооружения, производственно - экономическая деятельность организации в целом или предпринимательская деятельность. Вопрос лишь в том, в какой форме и по каким принципам должно вестись планирование. Как показало исследование теоретической литературы, в странах с развитой рыночной экономикой планированию придается немалое значение не только на уровне отдельных организаций, но и на национальном (общегосударственном) уровне.

Процесс планирования представляет собой сложную систему научной и практической деятельности руководителей и персонала. Уровень его организации в значительной степени влияет на результаты хозяйственной деятельности организации.

Одной из важнейших проблем планирования в условиях современного управления, на наш взгляд, является проблема качества плана.

Качество плана – это «совокупность параметров плана, отвечающих принципам и научным подходам к планированию и обеспечивающих минимальное отклонение запланированных значений параметров от фактических, полученных в результате осуществления или реализации плана» [4, с.74].

К важнейшим направлениям повышения уровня качества планирования в современных условиях необходимо отнести такие, как:

- Совершенствование методологии планирования.
- Развитие нормативной базы.
- Рост профессионализма сотрудников.
- Стимулирование авторов и исполнителей планов.
- Применение современных средств планирования.

В рыночной экономике, ориентирующей каждого производителя на максимальное удовлетворение потребностей в своих товарах и получение дохода особое значение приобретают функции планирования. Современные условия формирования в России рыночных отношений в экономике и управлении обуславливают необходимость классификации функций планирования, установление их связей и взаимозависимостей.

«Функция – 1) явление, зависящее от другого и изменяющееся по мере изменения этого другого явления; 2) работа, производимая органом, организмом; роль, значение чего-либо; 3) обязанность, круг деятельности; назначение, роль» [3, с.701].

Можно сказать, что функция – это то, за что отвечает субъект или объект в данном случае. То есть в нашем случае функция планирования – это роль, назначение, которое отводится процессу планирования в организации.

Как показало наше исследование, данный теоретический аспект является наименее проработанным современными российскими учеными. На наш взгляд, в отечественной литературе отсутствует целостная концепция методического обеспечения планирования, поскольку все основные материалы были созданы в период централизованного планирования и в данный момент во многом потеряли свою актуальность.

В связи с этим мы предлагаем выделить следующие функции:

1. Иницирующая функция - активизация намеченных целей, действий и решений. Побуждение к началу нового вида или формы деятельности, проекта (например, бизнес-план).

2. Координирующая функция – обеспечение и поддержание целесообразного соотношения между действиями всех подразделений с ориентацией на общий результат. Согласование, упорядочивание, приведение в соответствие

действий различных функциональных подразделений организации для достижения целей организации. Данная функция обеспечивает необходимый уровень сотрудничества участников, единство их совместных действий.

3. Нормативная функция - разработка норм и плановых показателей, в соответствии с которыми осуществляется общее планирование деятельности предприятия.

4. Стимулирующая функция – способствует стремлению персонала к выполнению обязанностей, конкретным действиям, работам. Использование плана для проявления и поддержания заинтересованности сотрудников в результатах своего труда.

5. Оптимизационная функция – поиск наиболее эффективных способов достижения цели, в том числе обеспечения выполнения миссии организации, наиболее рационального использования ресурсов. Стремление к достижению наилучшего результата при минимальных ресурсных затратах.

6. Интегрирующая функция - обеспечение взаимодействия субъектов планирования в процессе обмена информацией и выработки решений. Проявляется в расширении и углублении производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, создании благоприятных условий осуществления экономической деятельности.

7. Обеспечивающая функция – обеспечивает достижение целей организации. Планирование является одним из способов создания и обеспечения мер, средств и условий, способствующих нормальному протеканию процессов в организации, реализации намеченных планов, проектов, программ, поддержанию стабильного функционирования организации и её подразделений, предотвращению сбоев, нарушений нормативных установок.

Как возможная область формирования управляющего воздействия, функция планирования характеризует существенный вид планирования и является проявлением сущности планирования. Как возможная область формирования управляющего воздействия функция планирования предполагает осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и методов воздействия и их реализацию применительно к формированию конкретного плана.

Содержание функции планирования состоит в определении состава мероприятий, направленных на оптимизации процесса планирования.

Следует отметить, что методология планирования включает в себя помимо особенностей, методов также принципы, подходы, показатели планирования.

Принцип представляет собой правило, норму поведения. Принципы, которые описаны в

литературе, также зачастую в большей степени взяты из западных источников и не адаптированы к условиям работы и специфики российских предприятий. Поэтому мы предлагаем

принципы, на наш взгляд, в большей мере адаптированные к специфике российских условий хозяйствования (табл. 1).

Таблица 1

Принципы планирования современных предприятий

N п/п	Принцип	Характеристика
1	Комплексность	Охват всех сфер управления предприятием в совокупности: производство, сбыт, финансы, персонал, маркетинг и др.
2	Согласованность, взаимовязанность показателей	Согласованность плановых показателей на среднем и низовом уровнях с целями и показателями, разработанными руководителями высшего звена. Увязанность показатели функциональных подразделений между собой.
3	Научная обоснованность	Формирование показателей плана на основе использования научно обоснованной методики расчета исходных нормативов, плановых показателей, взаимной увязки отдельных частей плана.
4	Реальность плановых показателей	Возможность осуществления планов в данный период времени.
5	Гибкость, адаптивность	Возможность быстрой адаптации плана к постоянно происходящим изменениям во внешней и внутренней среде.
6	Рациональное использование ресурсов	Разумно обоснованное, целесообразное использование ресурсов. Стремление к наиболее производительной организации производства и управления.
7	Открытость, гласность	Необходимо активное участие персонала в формировании плана. Планируемые показатели должны быть доступны всем сотрудникам предприятия.
8	Непрерывность планирования	Обусловлена непрерывностью производства и выражается в установлении сопряженных плановых производственных заданий на смежные плановые периоды (месяц, квартал, год) и в плановом обеспечении бесперебойности процесса производства материально-энергетическими, трудовыми и финансовыми ресурсами. Задания долгосрочного плана должны корректироваться каждый год в соответствии и изменениями во внешней и внутренней среде организации.

Принципы планирования представляют собой исходные положения, которые в своей совокупности определяют требования к процессу планирования в целом и его составляющим: целям, задачам, методам, средствам, процессу планирования. Принципы планирования являются отражением и обобщением существующих в природе закономерностей.

Кроме формулировки и описания мы предлагаем способы достижения этих принципов в таблице 2.

Применять все рассмотренные принципы в совокупности для предприятия будет довольно сложно. Это под силу только крупным предприятиям, имеющим квалифицированный персонал и необходимые ресурсы. Поэтому число применяемых принципов определяется прежде всего положением и устойчивостью организации.

Отметим, что тенденции планирования могут быть следующими:

- сокращение сроков реализации планов;
- повышение качества планов за счет увеличения числа применяемых принципов;
- внедрение современных методов планирования.

Система принципов планирования является открытой, допускающей включение новых принципов и переосмысление существующих. Все принципы планирования взаимосвязаны, ни один из них не является универсальным и не должен быть абсолютизирован.

Из этого следует необходимость и важность знания их сотрудникам и умение практически ими руководствоваться в формировании и исполнении плана.

Однако данные принципы не смогут осуществляться без наличия определённых условий.

К условиям осуществления планирования в организации можно отнести:

1. Стимулирование разработчиков и исполнителей планов.
2. Профессионализм специалистов по планированию, постоянное повышение их профессионального уровня.
3. Автоматизация технологического процесса разработки плана предприятия.
4. Создание нормативной базы.
5. Информационная база планирования.

Способы обеспечения выполнения принципов планирования

№ п/п	Принцип	Способ достижения
1	Комплексность	Обязательное применение планов в любой сфере деятельности и во всех подразделениях. Все сопряженные частичные планы должны составлять общий сводный план деятельности предприятия и его социально-экономического развития.
2	Согласованность, взаимоувязанность показателей	Необходим контроль за тем, чтобы показатели функциональных подразделений не противоречили утверждённым показателям стратегии организации.
3	Научная обоснованность	Окончательный выбор варианта плана должен осуществляться после проведения системного анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования альтернативных вариантов
4	Реальность плановых показателей	Обеспечивается увеличением числа учтённых факторов при прогнозировании альтернативных показателей; стремлению к повышению точности прогнозов.
5	Гибкость, адаптивность	Обеспечивается с помощью анализа динамики факторов внешней и внутренней среды и исследования их влияния на плановые показатели.
6	Рациональное использование ресурсов	Расходы на планирование должны соизмеряться с получаемыми от него выгодами; улучшение качества принимаемых решений.
7	Открытость, гласность	Создание единой информационной базы. Стимулирование сотрудников в участии в формировании и реализации плана.
8	Непрерывность планирования	Осуществление постоянного последовательного либо скользящего планирования.

Далее рассмотрим каждое из условий подробнее.

1. Стимулирование разработчиков и исполнителей планов. Материальное денежное стимулирование регулирует поведение людей на основе использования различных видов денежных поощрений и санкций. Осуществляется на основе применения эффективных систем организации заработной платы, научно-обоснованной тарифной системы, норм и нормативов трудовых затрат, форм оплаты труда, поощрительных выплат, надбавок и доплат к заработной плате, методов формирования фондов оплаты.

Материальное неденежное стимулирование основано на использовании тех благ, которые являются дефицитными или не могут приобретаться за деньги (бенефиты - жильё, автомобиль, гараж, стоянка, земельный участок, дача, места в детских учреждениях, путевки, ссуды, кредит и т.д.).

2. Профессионализм специалистов по планированию, постоянное повышение их профессионального уровня. Поскольку предприятие не может располагать всей необходимой информацией для составления надёжного плана, а часто, как показало наше исследование, его сотрудники не знают о существовании каких-либо базовых данных. Качество плановых решений существенно зависит от компетентности и профессионального уровня плановых работников.

Совершенствование методологии процесса планирования предусматривает повышение профессионального уровня специалистов отделов планирования.

На наш взгляд, специалист по планированию должен прежде всего владеть теорией внутрифирменного рыночного планирования и обладать необходимыми практическими навыками и предпринимательскими способностями, умениями рационально организовать производство товаров и услуг и эффективно использовать ограниченные производственные ресурсы. Уметь выполнять следующие виды работ:

- разрабатывать краткосрочные и стратегические планы развития как самого предприятия, так и его структурных подразделений;
- выбирать оптимальные методы и формы планирования применительно для конкретной организации;
- прогнозировать динамику спроса и предложения, уровень рыночных цен на выпускаемую продукцию с учетом изменения внешней и внутренней среды;
- заниматься бизнес - планированием (уметь составлять бизнес-планы производства новых видов продукции и новых предприятий);
- координировать работу персонала предприятия;
- проводить анализ и контроль результатов хозяйственной и планово-организационной деятельности и принимать решения по их совершенствованию;
- обосновывать важнейшие направления научных исследований, осуществлять руководство по своевременному обновлению выпускаемой продукции, развитию новых технологий и форм организации производства;
- осуществлять обоснование инвестиционных проектов, определять объемы и источники необходимых финансовых ресурсов.

3. Автоматизация технологического процесса разработки плана предприятия. Средства, обеспечивающие процесс планирования, позволяют автоматизировать процесс разработки плана предприятия: от сбора информации до принятия и реализации плановых решений.

Методика и технология планирования в условиях рыночной экономики значительно усложняется в связи с необходимостью постоянного совершенствования выпускаемой продукции. Объем плановой информации может быть настолько велик, что для её своевременной обработки и правильной оценки требуется использование компьютерных средств, современного программного обеспечения. Интегрированные системы позволяют соединить различные виды информации и повысить эффективность её использования. Помимо этого, использование информации Интернет, на наш взгляд, способствует не только повышению качества работы, но и профессиональному росту сотрудников, занимающихся плановой деятельностью.

4. Создание нормативной базы. Данный инструмент предполагает создание целостной системы экономических нормативов или индикаторов, с помощью которых можно регулировать производство и оптимально распределять доходы.

Нормативная база представляет собой совокупность норм и нормативов, методов их формирования и актуализации, порядок их использования в разработке тактических и стратегических планов. Целью создания такой базы является обеспечение сбалансированности планов, а также выявление и максимальное использование резервов производства. Нормативы следует постоянно уточнять, обновлять и дополнять в зависимости от конкретных задач, решаемых при разработке планов организации. При этом все разрабатываемые нормативы должны учитывать мероприятия по внедрению новой техники или организации производства, быть реально выполнимыми в данный период времени, а также охватывать все виды плановых расчетов на предприятии.

5. Информационная база планирования, которая представляет собой совокупность данных, систематизированных по определённым признакам и используемых для решения задач планирования и средств преобразования и передачи этих данных.

Основными функциями информационной базы могут быть:

- Обеспечение пользователей полной, точной и своевременной информацией обо всех элементах плана.

- Определение состава и структуры данных для решения плановых задач.

- Разработка средств, методов и особенностей формирования базы данных для планирования.

- Разработка правил и процедур обработки, хранения и получения данных для формирования и решения планируемых целей и задач.

- Разработка мероприятий по совершенствованию информационной базы планирования в зависимости от сформированных целей.

Целью создания информационной базы является своевременное обеспечение системы планирования необходимой информацией определённого содержания, состава и количества для принятия плановых решений. Информационная база включает систему организационно-экономической информации, в том числе нормы и нормативы предприятия.

По нашему мнению, информационная база является основой оптимального и комплексного планирования. От её состояния зависит качество показателей планов предприятия.

Таким образом, нами было дано определение функции планирования. Выделены основные принципы и условия осуществления планирования в управлении организацией.

Литература

1. Емельянова Е.В. Особенности осуществления программно-целевого планирования в Калужской области // Новый университет. Серия: Экономика и право. - 2015, №2 (48), 2015, с.12-17.
2. Кайгородов А.Г. Инновационная деятельность как фактор развития экономики региона: потенциал, результаты, индикаторы // Известия высших учебных заведений. 2014. №4 (22). С.34-38.
3. Ожегов С.И. Словарь русского языка: ок. 57000 слов / Под ред. Чл. – корр. АН СССР Л.Ю. Шведовой. – 20-е изд., стереотип. М.: Рус.яз., 1988. – 750 с. С.701
4. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – 4-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 491 с.: ил., с.74.
5. Тютин Д.В. Новое государственное управление: от управления эффективностью и результативностью к менеджменту публичных ценностей // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2014. №4 (64). С.24.