

ПЛАНІРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

Лекция 20

ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

1. Цели, задачи и виды планирования маркетинга
2. Общие концепции планирования маркетинга.
3. Структура плана маркетинга и последовательность его разработки.
4. Конкретизация и оценка маркетинговых стратегий и мероприятий
5. Разработка программ в области маркетинговой деятельности.
6. Организация планирования маркетинга.

Планирование маркетинга в разных организациях осуществляется по-разному. Это касается содержания плана:

- Длительность сроков планирования;
- Последовательности разработки;
- Организации планирования;

В отдельных случаях план маркетинга лишь немного шире плана деятельности отдела сбыта

- В крупных фирмах план маркетинговой деятельности охватывает все рынки, производство, продвижение товара, рекламу и др.
- Отдельные ИЧП и небольшие фирмы могут и не иметь плана маркетинга. Плановым документом для таких организаций может быть бизнес-план. Составляется он для организаций, в целом, или для отдельных направлений её развития.

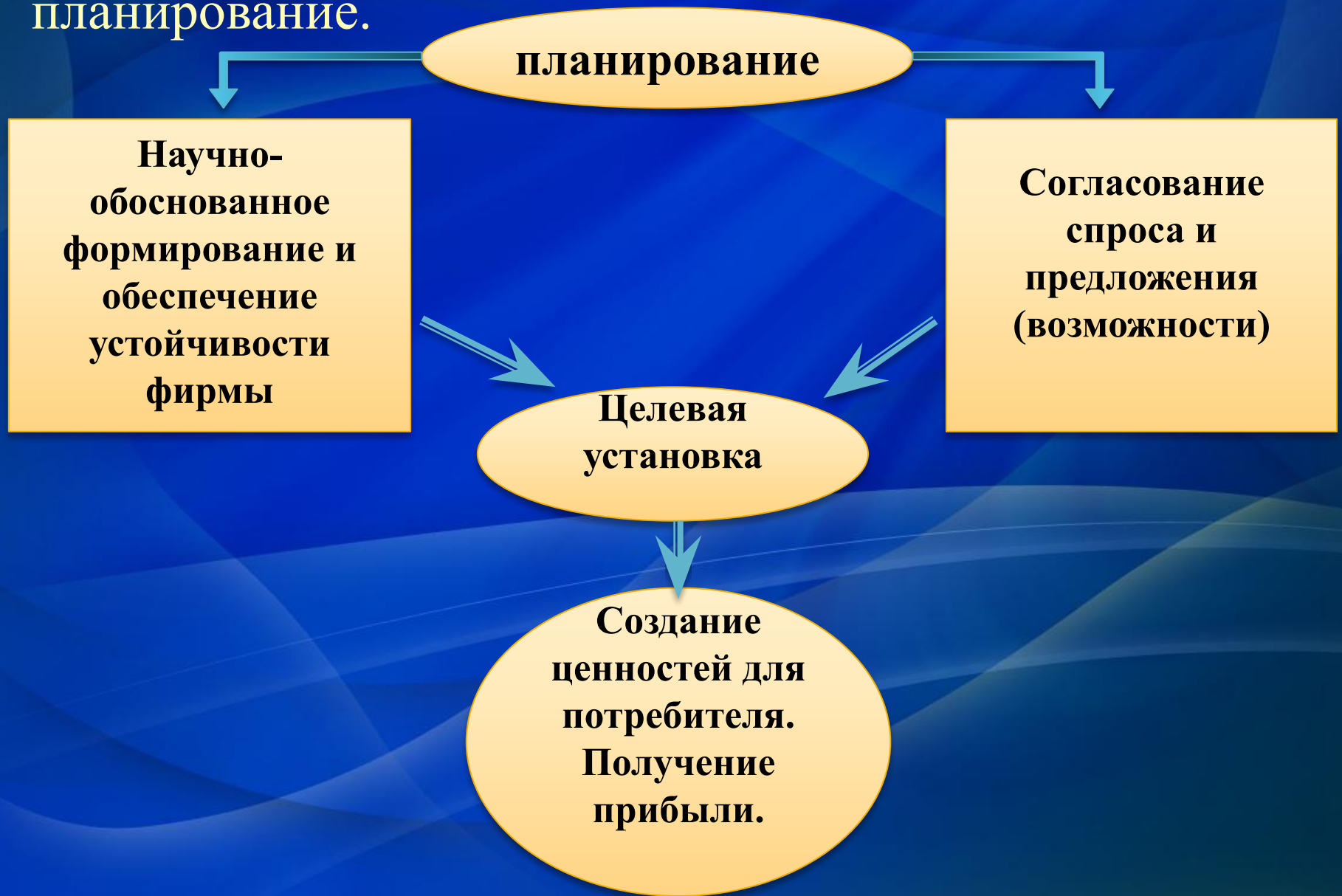
1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

На всех стадиях организации предпринимательской деятельности, требуется подготовка и упорядочение решений

- О целях
- Средствах
- Мероприятиях фирмы

обеспечивающие производство и реализацию продукции в соответствии со спросом.

Функции подготовки, обоснования реализации и контроля в системе управления выполняет планирование.



Сущность планирования

План может рассматриваться и как совокупность прогнозов и социально-экономических целей, достижение которых обеспечивается использованием определённых средств и методов.

В отличие от программирования, планирование обеспечивает систематическую, сбалансированную увязку целей организации с её потенциальными возможностями по производству и реализации продукции и коммерческим поведением потребителей этой продукции.

При помощи планирования достигается согласование и координация деятельности в системе вертикальных и горизонтальных уровней управления.



ПЛАНИРОВАНИЕ И КООРДИНАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

В рыночной экономике планирование охватывает уровень компаний и фирм, а на общенациональном уровне носит ориентирующий характер. Планы могут разрабатываться на:

- Уровне страны (государственные, национальные);
- По отдельным отраслям (отраслевые);
- По регионам (территориальные);
- На уровне предприятий и фирм.

Цель планирования заключается в уменьшении предпринимательского риска за счёт снижения степени неопределённости будущих бизнес-коммуникаций и концентрации ресурсов на выбранных приоритетных направлениях деятельности организации.

Основными задачами планирования являются:

1. Изучение факторов окружающей среды;
2. *Изучение конъюнктуры рынка;*
3. Анализ состояния внутренней среды и её основных характеристик;
4. *Прогнозное ориентирование будущей стратегии развития;*
5. Анализ возможностей рисков и опасностей;
6. *Экономическое обоснование концепций и стратегий функционирования и развития;*
7. Разработка плана маркетинга;
8. *Формирование плана производства и снабжения материалами и ресурсами;*
9. Расчёт ожидаемых финансовых результатов деятельности с учётом экономичности производства и потребления продукции;
10. *Определение источников финансирования для реализации стратегии;*
11. Разработка контрольных мероприятий для отслеживания затрат и результатов.

Планирование базируется на следующих 8 принципах:

I Системность

- При планировании необходимо принимать в расчёт многоуровневую структуру и специфические свойства функционирующей социально-экономической системы.

II Комплексность

- При оценке эффективности планирования должны учитываться последствия деятельности социально-экономической системы для внутренней и внешней среды.

III Ограниченность ресурсов

- Необходимость наиболее рационального использования возобновляемых и невозобновляемых ресурсов.

IV Вариантность

- При планировании необходимо рассматривать несколько вариантов возможных альтернатив для достижения поставленных целей.

V Оптимальность

- При оценке альтернативных вариантов следует определять наиболее эффективный, который может обеспечить максимальный эффект за определённый период времени.

VI Согласованность

- При сравнении альтернативных вариантов следует проверить их к сопоставимому виду с учётом обратных и прямых связей, достоверных их характеристик.

VII Динамичность

- При технико-экономическом обосновании требуется учитывать фактор времени.

VIII Адаптивность

- При оценке эффективности вариантов следует учитывать вероятностный характер и планировать затраты на адаптацию к меняющимся рыночным условиям.

В рыночной экономике функция планирования рассматривается на:

- Макроуровне (национальная экономика в целом);
- Мегауровне (отраслевые и региональные социально-экономические системы);
- Микроуровне (предпринимательские структуры и организации).

На каждом из этих уровней наряду с планированием могут осуществляться прогнозирование и программирование.

План маркетинга



2. ПЛАН МАРКЕТИНГА В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В нём даётся:

- Информация о рыночных сегментах и их ёмкости;
- Рыночная доля;
- Проводится характеристика потребителей и конкурентов;
- Описываются барьеры проникновения на рынок;
- Формулируется стратегия маркетинга;
- Прогнозные оценки объёмов сбыта продукции.

Для многих компаний, имеющих развитую систему планирования, отдельно разрабатываются стратегический и долгосрочный планы маркетинга.

Стратегический план маркетинга направлен на решение стратегических задач — без длительной проработки по подразделениям разрабатываются на 3-5 лет).

Долгосрочный план — детализирует задачи стратегического плана. Он является основой для разработки текущих планов маркетинга.

В долгосрочных планах для подразделений устанавливаются задания по маркетинговым показателям:

- Затраты на маркетинг;
- Объём продаж;
- Доход;
- Прибыль;
- Рыночная доля и др.

Горизонты стратегического и долгосрочного планы могут как совпадать, так и не совпадать.

Долгосрочный план обычно пересматривается и уточняется ежегодно. На его основе разрабатывается годовой план, который детализирован в гораздо большей степени.

Годовой план маркетинга отражает:

- Текущую маркетинговую ситуацию;
- Цели маркетинговой деятельности;
- Маркетинговые стратегии на текущий год.

Годовой план маркетинга охватывает планы для отдельных продуктовых линий, отдельных видов продуктов и отдельных рынков.

Годовой план маркетинга действует на уровне отдельных подразделений организации и включает в свой состав решение вопросов в следующих областях:

- Маркетинговые исследования;
- Продуктовая политика;
- Ценовая политика;
- Товарораспределительная политика;
- Коммуникативная политика.

При планировании маркетинга отдельные авторы пытаются разделить маркетинг на стратегический и операционный.

К операционному маркетингу относятся:

- Ценообразование
- Продвижение товара
- Сбыт
- Планирование маркетинга.

Оперативное (текущее) планирование т.е. краткосрочные планы маркетинга составляются на годовой период и в отличие от перспективных бывают в высшей степени детализированными, т.е. подробно отражают номенклатуру товаров, объём их производства, цены, издержки, методы стимулирования сбыта, формы послепродажного обслуживания.

Годовой план разрабатывается с сентября по декабрь, его утверждает высшее руководство организации и на его основе осуществляет координацию маркетинговой деятельности в сфере производства, сбыта, финансов и др. сферы деятельности.

На основе такого плана управляющий маркетингом осуществляет контроль за производственной и сбытовой деятельностью организации, а также за динамикой рыночной конъюнктуры.

После утверждения плана маркетинга начинается его реализация.

Система реализации плана маркетинга с управленческой точки зрения состоит из следующих элементов:

- Программа действий
- Организационная структура
- Система решений и поощрений
- Людские ресурсы
- Управленческий климат
- Культура организации.

Система решений и поощрений – это рабочие процедуры определяющие содержание процессов планирования, сбора информации, разработки бюджета, деятельность по найму, обучению персонала, оценка и поощрение сотрудников, контроль за их работой.

Людские ресурсы – люди обладающие необходимыми профессиональными навыками, персональными характеристиками достаточными для того, чтобы эффективно выполнять функции маркетинга.

Управленческий климат – в организации определяется стилями, методами работы руководителя со своими подчинёнными (степень поощрения инициативы и делегирования полномочий, возможность использовать в работе неформальные связи).

Культура организации – это система ценностей и взглядов разделяемых членами организации, выражающая коллективное отношение к целям организации и методам их достижения.

План предприятия - это система объединяющая ряд взаимосвязанных планов, одним из которых является план маркетинга.

Разнообразие видов предприятий, их целей и задач, выпускающей продукции порождает разнообразие расходов к организации планирования.

3. СТРУКТУРА ПЛАНА МАРКЕТИНГА И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ЕГО РАЗРАБОТКИ.

План маркетинга разрабатывается для каждой СХЕ организации и охватывает планы отдельных продуктовых линий, отдельных продуктов и отдельных рынков. Он может быть ориентирован на отдельные группы потребителей.

Стратегический и тактический планы маркетинговой деятельности могут включать следующие разделы:

- Продуктовый план (что и в какое время будет отпускаться)
- Исследование и разработка новых продуктов
- План сбыта – повышение эффективности сбыта (численность, оснащённость новой современной техникой, обучение сотрудников сбытовых служб, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры).
- План рекламной работы и стимулирование продаж.
- План функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление этими каналами).
- План цен, включая изменения цен в будущем.
- План маркетинговых исследований.
- План функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям).
- План организации маркетинга (совершенствование рабочих отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации).

С точки зрения формальной структуры, планы маркетинга обычно состоят из следующих разделов:

1. Аннотация для руководства;
2. Текущая маркетинговая ситуация;
3. Опасности и возможности;
4. Цели маркетинга;
5. Стратегии маркетинга;
6. Программа действий;
7. Бюджет маркетинга;
8. Контроль.

1. Аннотация руководства – начальный раздел плана маркетинга, в котором представлена краткая аннотация главных целей и рекомендаций включённых в план маркетинга. Данный раздел помогает руководству быстро понять основную направленность плана.

2. Текущая маркетинговая ситуация – раздел плана, который описывает целевой рынок и положение организации на нём. Включает следующие подразделы:

- ✓ Описание рынка (до уровня главных рыночных сегментов).
- ✓ Обзор продуктов (объём продаж, цены, уровень прибыльности).
- ✓ Конкуренция – для главных конкурентов содержится информация относительно их стратегий в области продуктов, рыночной доли, цен, распределения и продвижения.

3. Опасности и возможности – раздел плана маркетинга к котором указываются главные опасности и возможности с которыми продукт может столкнуться на рынке. Оценивается потенциальный вред каждой опасности, т.е. осложнения, возникающие в связи с неблагоприятными тенденциями и событиями, которые при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий могут привести к подрыву живучести продукта или даже его гибели. Каждая возможности, т.е. привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором организация может получить преимущества над конкурентами, должно быть оценено с точки зрения её перспективности и возможности успешно её использовать.

4. Маркетинговые цели – характеризуют целевую направленность плана и первоначально формируют желаемые результаты деятельности на конкретных рынках. Цели в области продуктовой политики, ценообразования, доведения продуктов до потребителей, рекламы и т.п. являются целями более низкого уровня. Они появляются в результате проработки исходных маркетинговых целей относительно отдельных элементов комплекса маркетинга.

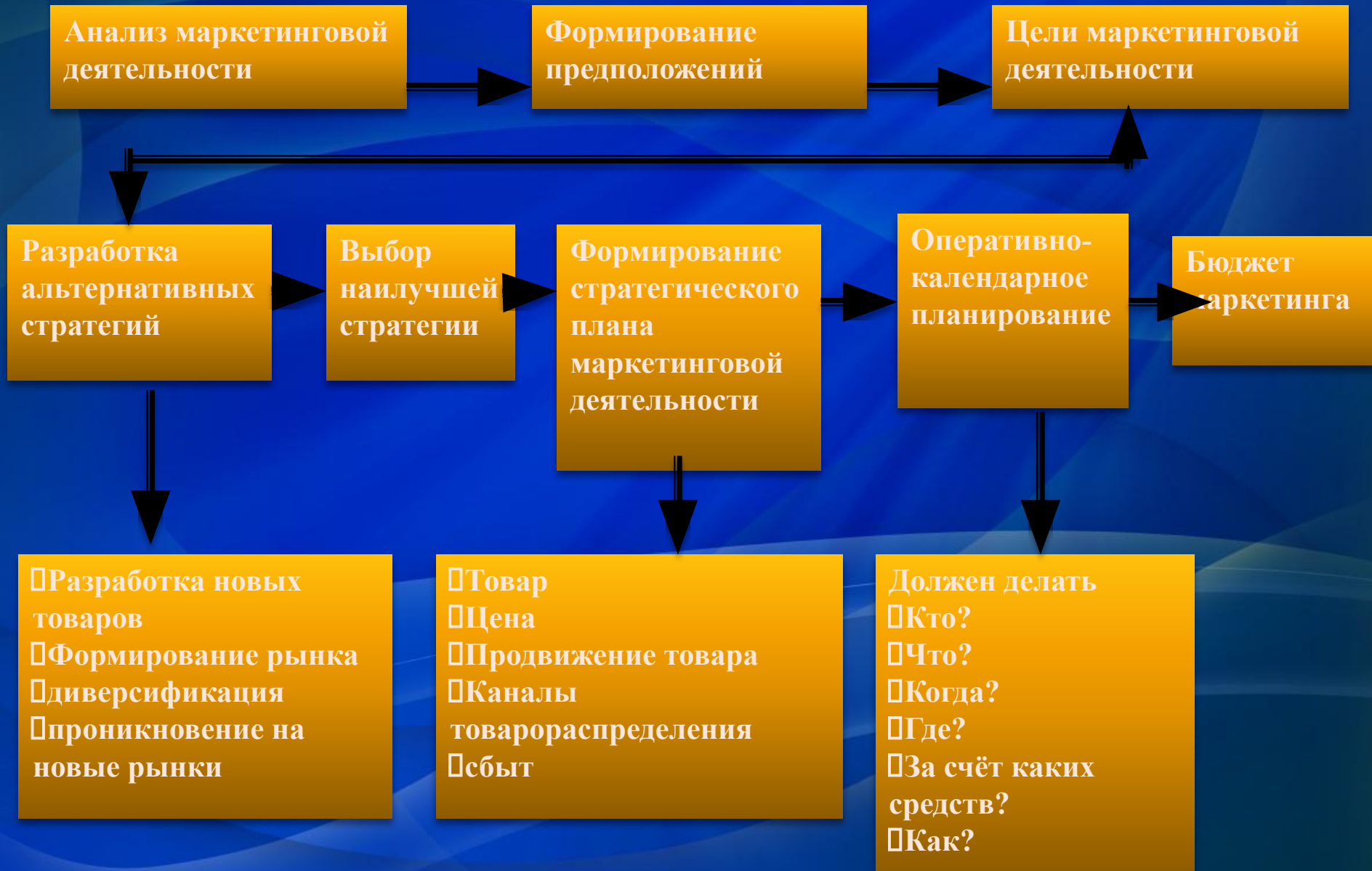
5. Маркетинговые стратегии – главные направления маркетинговой деятельности. Маркетинговые стратегии включают конкретные стратегии деятельности на целевых рынках. В стратегиях рассматриваются – новые и выпускаемые продукты, цены, продвижение продуктов, доведение продукта до потребителя.

6. Программа действий – (оперативно-календарный план) – детальная программа, в которой показано, что должно быть сделано, кто и когда должен выполнить принятые решения, сколько это будет стоить? Какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга.

7. Бюджет маркетинга – раздел плана маркетинга, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли. Величина доходов обосновывается с точки зрения прогнозных значений объёма продаж и цен. Затраты определяются как сумма издержек производства товародвижения и маркетинга.

8. Контроль – раздел характеризует процедуры и методы контроля, которые необходимо осуществить для оценки уровня успешности выполнения плана. Для этого устанавливаются стандарты (критерии) по которым измеряется прогресс в реализации планов маркетинга.

Планирование маркетинговой деятельности



4. КОНКРЕТИЗАЦИЯ И ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ И МЕРОПРИЯТИЙ

Маркетинговые стратегии конкретизируют базисные стратегии организации и её СХЕ.

Так стратегия проникновения на рынок с новым товаром может быть конкретизирована с помощью матрицы «цена товара – затраты на продвижение»

Затраты на продвижение

Высокие

Низкие

- Стратегия быстрого получения прибыли
- Стратегия медленного получения прибыли
- Стратегия быстрого проникновения на рынок
- Стратегия медленного проникновения на рынок

1. Стратегия проникновения на рынок

Стратегия быстрого получения прибыли (интенсивная стратегия) применяемая в следующих случаях:

- Когда большинство покупателей не осведомлены о товаре и требуются затратить значительные усилия на их информирование и создание положительного отношения к товару.
- Когда покупатели, осведомлённые о товаре, согласны платить высокую цену.

Стратегия медленного получения прибыли.

Применяется в следующих случаях:

- Ёмкость рынка является незначительной
- Товар известен большинству
- Покупатели готовы платить высокую цену
- Конкуренция на рынке незначительна.

Стратегия быстрого проникновения на рынок. Применяется в следующих случаях:

- Большая ёмкость рынка
- Покупатели плохо осведомлены о товаре
- Для большинства покупателей высокая цена неприемлема.
- Конкуренция на рынке велика.
- Рост масштабов производства уменьшает себестоимость единицы продукции.

Стратегия медленного проникновения на рынок (пассивная стратегия) – применяется в следующих случаях:

- Большая ёмкость рынка;
- Хорошая осведомлённость покупателей о товаре;
- Отказ покупателей от приобретения дорогого товара;
- Конкуренция на рынке не является высокой.

2. Стратегии ухода с рынка может осуществляться разными способами. При ликвидации бизнеса организации обычно придерживаются следующих правил:

- Ликвидация не должна нарушать деловых связей с партнёрами по бизнесу;
- Ликвидация не должна нанести удар по престижу организации;
- Ликвидация должна сопровождаться максимально бесконфликтным решением проблемы трудоустройства увольняемого персонала;
- Ликвидация не должна повлиять на психологический климат в среде персонала.

При постепенном сворачивании бизнеса ликвидируемое подразделение используется в качестве источника поступления финансовых ресурсов (отказ от капиталовложений в модернизацию, и постепенным снижением уровня финансирования текущих расходов). Основная проблема постепенного сворачивания бизнеса – недопущение утечки о свёртывании бизнеса. Распространение такой информации может привести к резкому падению спроса и другим отрицательным последствиям.

Базисные стратегии завоевания преимуществ в конкурентной борьбе с маркетинговой точки зрения могут быть конкретизированы в следующих направлениях:

1. Следуя стратегии дифференциации фирма концентрирует свои усилия на создание продуктов и разработке маркетинговой программы по своим характеристикам отличающихся в лучшую сторону от конкурентов, что даёт организации стать лидером в отрасли по определённой группе продуктов (обеспечить высокий спрос).
2. Стратегия ориентированная на создание имиджа фирмы – производителя, самой надёжной продукции применяется многими крупными компаниями.
3. Стратегия комплексного сбыта – лидирующее положение достигается за счёт сбыта продукции в комплексе с сопутствующими услугами, которые не предоставляют конкуренты.

4. Стратегия лидерства – может быть связана с усилиями по «реальному» выделению своей продукции в качестве особенной с обеспечением её узнаваемости на рынке (машины Мерседес).
5. Стратегия обеспечения низких издержек заключается в достижении конкурентных преимуществ – за счёт более дешёвого производства и сбыта продукции. Например отказа от дорогостоящих сопутствующих услуг. Результатом такой политики может быть увеличение рыночной доли, а не повышения прибыльности.
6. Следуя стратегии фокусирования, организация концентрирует свои усилия на производстве продуктов, ориентированных на узкий круг потребителей.

В зависимости от того, на какую роль в выборе стратегий ориентируется организация, можно выделить три типа фирм:

1. Фокусирующаяся на деятельности конкурентов;

2. Фокусирующаяся на клиентах

3. Фокусирующаяся на рынках

Для организации первого типа их действия прежде всего основаны на действиях и реализациях конкурентов. Такие организации тратят много времени, изучая действия конкурентов их рыночную долю, пытаются выработать стратегии противостояния им.

Организация второго типа при разработке рыночной стратегии прежде всего ориентируется на запросы потребителей.

Организации третьего типа при выборе рыночных стратегий пытаются соблюдать баланс, уделяя должное внимание как потребителям, так и конкурентам.

Важным вопросом является выбор параметра, на основе изменения которого осуществляется корректировка стратегии.

С этой точки зрения можно выделить следующие конкретные стратегии маркетинговой деятельности:

1. Неадаптивная, т.е. не зависящая ни от времени, ни от политики конкурентов, когда например, цена товара, затраты на рекламу и обслуживание каналов сбыта являются неизменными величинами.

2. Зависящая от времени. Содержание такой стратегии можно выразить простейшими математическими зависимостями.

$$P_{i,T} = 5 * 0,95 + 15$$

Где Р-цена товара; 5-некий денежный коэффициент (руб.); 15-стоимость продукции плюс минимально приемлемая величина прибыли ; i-характеристика продукции данного предприятия; t- время. Коэффициенты здесь и ниже в подобных формулах носят условный характер. Видно, что в зависимости от времени цена меняется от 20 до 15 рублей.

$$A_{i,T} = 1,01 * A_{i,T-F}$$

То есть через определённые интервалы времени возрастает на 1%.

3. Адаптивная к поведению конкурентов.

$$P_{i,T} = 0,95 * P_{G,T-F}; A_{i,T} = 1,02 * A_{G,T-F}$$

Где g – характеристика фирмы-конкурентов.

Эта стратегия означает в каждый последующий момент времени снижение цены на 5% и увеличение затрат на рекламу на 2% по сравнению с фирмой-конкурентом.

4. Стратегия реагирующая на объём продаж.

В начале определяется, имел ли место рост объёма продаж ($R < 1$) за предшествующий интервал времени. Далее, в зависимости от того, был этот рост существенным ($R \geq 1,02$) или нет ($1 < R < 1,02$), выбираются разные стратегии относительно отдельных элементов комплекса маркетинга. Так в случае $R > 1,02$, цена повышается на 3%, а затраты на рекламу и доведение продукта до потребителя остаются неизменными. Аналогичная логика рассуждений используется и для других ситуаций характеризующих изменение объёма продаж.

5. Стратегия реагирующая на величину прибыли.

Выбор той или иной стратегии маркетинга, а также методов её реализации во многом зависит от стадии жизненного цикла товара. Эффективность определяется эластичностью, чувствительностью объёма продаж к изменению затрат на отдельные инструменты комплекса маркетинга.

Конкретизированные стратегии в ходе разработки маркетингового плана трансформируются в мероприятия по их реализации. В зависимости постановки проблем и конкретных условий различаются три типа задач:

1. Детерминирование – задача решается в условиях определённости, когда каждая стратегия приводит к единственному результату (цели). Машинное программирование транспортные задачи.

$$\text{Пр} = \text{Р} - \text{З}$$

Пр – расчётная прибыль.

З – полные затраты предприятия, включая себестоимость продукции, плату за фонды, затраты на маркетинг.

Р – стоимость реализованной продукции.

2. Вероятностные задачи (в условиях рынка)

Это задачи, возникающие в ситуациях, когда точно не известно какие результаты могут быть получены при выборе той или иной стратегии. Вообще неизвестен в ходе реализации каждой стратегии могут быть получены различные результаты, вероятности достижения которых известны и могут быть оценены.

3. Задачи в условиях неопределённости.

Это задачи, возникающие в ситуациях, когда точно неизвестно, какие результаты могут быть получены при выборе той или иной стратегии из числа рассматриваемых, или вообще неизвестен полный набор возможных результатов и стратегий их достижения. Вероятности достижения тех или иных результатов также неизвестны.

5. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

Наряду с разработкой маркетинговых планов разрабатываются специальные программы. Обычно они направлены на решение отдельных комплексных проблем, например:

1. На организацию выпуска нового продукта;
2. По завоеванию нового рынка;
3. По поглощению конкурирующей фирмы.

Такие программы могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными и состояются, как правило, специально созданной рабочей группой.

Можно выделить 3 типа программ:

1. Программа перевода предприятий в целом на работу в условиях маркетинга.
2. Программы по отдельным направлениям маркетинговой деятельности (освоение рынков с помощью отдельных товаров).
3. Программа освоения отдельных элементов маркетинговой деятельности (например, проведение рекламной компании).

Структура программы с выходом на рынок

• **Основной блок**

- Цели и обоснование эффективности;
 - Рост объёма продаж
 - Увеличение прибыли от продаж
 - Ускорение окупаемости инвестиций.
- Мероприятия НИОКР (включая исследования маркетинга):
 - производство
 - продвижение товара
 - послепродажное обслуживание
- Ресурсы
 - По отдельным компонентам комплекса маркетинга.
- Плановый раздел программы.
- Планирование реализации мероприятий программы.

• **Обеспечивающий блок**

- Организационный экономический механизм управления разработкой и реализацией программы:
 - организационная структура
 - кадры
 - финансирование
 - оплата труда и стимулирование.
- Информационно-методическое **обеспечение**:
 - методы и средства сбора, передачи, хранения и обработки информации
 - методики построения и обоснования программы.
- **Контроль** за реализацией программы:
 - учёт, анализ и контроль в разряде отдельных компонентов комплекса маркетинга.

6. ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА.

Компания с высокой степенью централизации управления, как правило, создаёт в центре сильную плановую программу.

В случае децентрализации разные компании по-разному организуют планирование маркетинга. Главное найти личность, которая координировала бы огромный поток данных со всех рынков. Нужны блестящие личностные качества руководителя, возглавившего планирование маркетинга. Это гораздо важнее того, где он будет находиться.

Организация планирования маркетинга тесно связана с организацией планирования компании в целом.

План маркетинга является одним из видов планов предприятия и производится в общем процессе планирования в компании.

Руководитель компании должен уметь:

- определить общую структуру организации;
- обеспечить учёт при проведении стратегического планирования всех критических факторов;
- поддерживать баланс между краткосрочными и долгосрочными результатами;
- продемонстрировать свою причастность к процессу планирования;
- проявить предпринимательские качества в целях преодоления бюрократизма;
- придать процедурам планирования необходимый динамизм.

Маркетинговые планы, как правило, разрабатываются в линейных подразделениях компании, руководители которых должны нести ответственность за реализацию планов. Сотрудники же подразделений планирования маркетинга исполняют только консультационные, координирующие функции, помогая линейным руководителям в разработке плана маркетинга.

Общий отдел планирования компании также оказывает влияние на процесс планирования маркетинга, но в более стратегическом аспекте. Так, сотрудники этого отдела должны:

- Разрабатывать систему планирования и её структуру;
- Инициировать разработку новых плановых заданий при получении соответствующих предложений из оперативных подразделений;
- Обеспечивать стыковку разных звеньев планирования компании, например производства и маркетинга.
- Отслеживать выполнение утвержденных планов.

Формальное планирование:

1. Приучает руководителей к систематическому мышлению и осмыслению будущих возможностей;
2. Улучшает взаимодействие руководителей внутри организации;
3. Заставляет руководителей продумывать цели и задачи своего развития;
4. Заставляет руководителей выбирать правильные стратегии, лучше координировать деятельность;
5. Предприятие руководствуется достаточно чёткими стандартами и нормативами при контроле результативности деятельности;
6. Способствует сохранению управляемости различными филиалами;
7. В тоже время сам план, как комплекс утверждённых плановых документов, подвержен быстрому устранению, основан на ряде предположений, часто имеющих спорный характер.

При планировании могут быть использованы три подхода:

1. Планирование «сверху-вниз»

Высшее руководство организации устанавливает цели и разрабатывает планы для всех подразделений организации.

2. Планирование «снизу-вверх».

Различные подразделения организации вырабатывают собственные цели и планы, которые направляются высшему руководству для утверждения.

3. Планирование «цели вниз-план вверх».

Руководство организации, исходя из возможностей организации, разрабатывают цели её деятельности. Планы, разработанные в подразделениях организации направлены на достижение этих целей. Эти планы утверждаются высшим руководством организации.

В большинстве случаев на предприятии используется третий подход.