

# ПЛАНИРОВАНИЕ

## КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

**Планирование** – это разработка последовательности действий, позволяющая достигнуть желаемого результата.



**Планирование** заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях.



# **Задачи планирования:**

- 1. Обеспечение целенаправленного развития.**
- 2. Перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития.**
- 3. Координация деятельности структурных подразделений и работников организации.**
- 4. Создание объективной базы для эффективного контроля.**
- 5. Мотивация трудовой активности работающих.**
- 6. Информационное обеспечение работников**

# Принципы планирования:

1. Единство научно-технических, социальных и экономических задач развития организации.
2. Научная обоснованность и оптимальность решений.
3. Доминирование стратегических объектов в планировании.
4. Комплексность планирования.
5. Ресурсная сбалансированность планов.
6. Гибкость и эластичность планирования.
7. Непрерывность планирования.
8. Экономичность.

Подход менеджмента к планированию может быть осуществлен постановкой критериев и задач планирования.

### **Следует четко определить:**

- 1. Объект планирования.** (Что планируется)
- 2. Субъект планирования.** (Кто планирует)
- 3. Период планирования.** (На какой срок)
- 4. Средства планирования.** (Например, комп-е обеспечение)
- 5. Методику планирования.** (Как планировать)
- 6. Согласование планов.** (Каких, с кем и на каких условиях)

Результатом процесса планирования в организации является система взаимосвязанных плановых документов – **ПЛАНОВ.**



**ПЛАН** – это основа деятельности организации любой формы собственности и размеров; содержит указания кому, какую задачу, и в какое время решать, какие ресурсы нужно выделить на решение какой задачи.



# Планы различаются по:

- целям;
- периодам планирования;
- уровню;
- предмету;
- содержанию.



Каждый вид планирования отличается составом решаемых задач, используемой информации, планируемых параметров и степенью их детализации, методами выполнения плановых расчетов.



По целевой ориентации различают 3  
вида

планирования

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ

ТАКТИЧЕСКОЕ



# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формирований системы целей деятельности и стратегий доведения.

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на период до 5 лет.



# Основные признаки стратегического планирования:

- **цель планирования**
  - долгосрочное обеспечение существования и выполнения основной цели фирмы;
- **носитель идей планирования**
  - высший менеджмент;
- **проблемы планирования**
  - отсутствие надежности и структурирования;
- **горизонт планирования**
  - долгосрочное;
- **охват**
  - глобальный, широкий спектр альтернатив;
- **принципы**
  - изменение окружающей обстановки.

# ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов.

Горизонт 1 – 3 года.



# ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации.

Задача оперативного планирования – реализация потенциала организации в форме достигнутой прибыли,



# Отличительными чертами оперативного планирования является:

- носитель идей планирования
- задача планирования
- горизонт
- глубина
- диапазон
- основа

- средние и низшие уровни

менеджмента;

- обеспечение относительной надежности и относительного структурирования;

- короткие и средние сроки;

- детализация планов;

- ограниченный спектр альтернатив;

- созданный потенциал.

**Планирование решает множество проблем, основные проблемы которых:**

- особенности исходного состояния;
- особенности конечного состояния;
- проблемы альтернатив;
- большое число лиц, участвующих в планировании;
- ответственность;
- проблема контроля.

# Периоды планирования:

- Долгосрочное – до 5 лет;
- Среднесрочное – от 1 до 3 лет;
- Краткосрочное – до 1 года.



# Уровень планирования

В соответствии с принятой организационной структурой предприятия самостоятельными объектами планирования выступают исполнители:

- сотрудники организации;
- отдельные проекты;
- структурные единицы организации;
- организация в целом.

**По сферам функционирования планирование осуществляется по основным областям деятельности:**

- маркетинг;
- производство;
- финансы;
- персонал;
- материально-техническое снабжение и другие предметные области организации.

# Содержательный аспект в планировании отражается в трех видах плановых расчетов:

- **продуктово – тематическом** - заключается в формировании плана развития организации;
- **ресурсное планирование** - включает расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения оценки экономических результатов и эффективности деятельности организации;
- **календарное планирование** - заключается в планировании объемов работ, построении календарных графиков проведения работ.

# ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ:

- 1) **последовательное** (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего);
- 2) **скользящее** ( по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период, и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.);
- 3) **жесткое** ( конкретно указываются все цели и мероприятия);
- 4) **гибкое** (учитываются возможности возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом).

# ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ:

- 1. Целеполагание (формулировка миссии и целей).**
  - Чего именно вы (или ваша фирма) хотите достичь?
- 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.**
  - Какой из способов представляется наилучшим?
- 3. Составление перечня необходимых действий.**
  - Что конкретно нужно сделать, чтобы достичь поставленных целей?
- 4. Составление программы работ (плана мероприятий).**
  - В каком порядке выполнять намеченные на предыдущем этапе действия?
- 5. Анализ ресурсов.**
  - Какие ресурсы понадобятся для реализации плана?

**6. Анализ разработанного варианта плана.**

- Решает ли разработанный план поставленные задачи?

**6. Подготовка детального плана действий.**

- Нужно детализировать разработанный план, выбрать сроки выполнения работ, рассчитать необходимые ресурсы.

**6. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.**

- Насколько приближены реальные результаты к планируемыми?

**Процесс планирования независимо от вида планов распадается на 3 формальных этапа расчетов:**

- 1. постановка задачи планирования;**
- 2. разработка плана;**
- 3. реализация планового решения.**



# Тестовые вопросы на тему: «Планирование в

## менеджменте»

### 1. Что такое планирование?

- а) вид деятельности;
- б) перспектива развития;
- в) вид управленческой деятельности, определяющий перспективу организации;
- г) состояние организации.

### 2. Что такое план?

- а) система взаимосвязанных плановых документов;
- б) целевые параметры планирования;
- в) метод осуществления производственных процессов;
- г) метод оптимального планирования.

### 3. Что является результатом процесса планирования?

- а) постановка критериев и задач планирования;
- б) развитие организации;
- в) создание объективной базы для эффективного контроля;
- г) система взаимосвязанных плановых документов.

### 4. В чем заключается цель стратегического планирования?

- а) в формировании плана развития организации;
- б) в долгосрочном обеспечении существования фирмы;
- в) в расчетах финансовых ресурсов;
- г) в планировании объемов работ.

### 5. На какой период ориентировано стратегическое планирование?

- а) 5 и более лет;
- б) 10 лет;
- в) до 1 года;
- г) 1-5 лет.

**6. В чем заключаются проблемы стратегического планирования?**

- а) проблемы альтернатив;
- б) проблемы контроля;
- в) большое число лиц, участвующих в планировании;
- г) отсутствие надежности и структурирования.

**7. В чем заключаются принципы стратегического планирования?**

- а) в изменении окружающей обстановки;
- б) в ресурсной сбалансированности планов;
- в) в оптимальности решений;
- г) в создании потенциала.

**8. Кто является носителем идей стратегического планирования?**

- а) средние уровни менеджмента;
- б) руководство организации;
- в) высший менеджмент;
- г) низшие уровни менеджмента.

**9. На основе какого планирования осуществляется тактическое планирование?**

- а) оперативного планирования;
- б) ресурсного планирования;
- в) календарного планирования;
- г) стратегического планирования.

**10. На какой период ориентировано тактическое планирование?**

- а) 5 и более лет;
- б) 10 лет;
- в) 1-5 лет;
- г) до 1 года.

- 11. В чем заключается задача оперативного планирования?**
- а) в формировании плана развития организации;
  - б) в определении миссии организации;
  - в) в оценке экономических результатов;
  - г) в обеспечении относительной надежности и относительного структурирования.
- 12. На какой период ориентировано оперативное планирование?**
- а) 1-5 лет;
  - б) до 1 года;
  - в) 5 и более лет;
  - г) 10 лет.
- 13. Что лежит в основе оперативного планирования?**
- а) долгосрочное обеспечение существования фирмы;
  - б) созданный потенциал;
  - в) изменение окружающей обстановки;
  - г) экономичность.
- 14. Кто является носителем идей оперативного планирования?**
- а) министерства;
  - б) руководство организации;
  - в) высший менеджмент;
  - г) средние и низшие уровни менеджмента.
- 15. В чем заключается продуктивно-тематическое планирование?**
- а) в формировании плана развития организации;
  - б) в расчетах финансовых ресурсов;
  - в) в оценке экономических результатов;
  - г) в планировании объемов работ.

- 16. Что включает в себя ресурсное планирование?**
- а) планирование объемов работ;
  - б) расчеты материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
  - в) формирование плана развития организации;
  - г) обеспечение надежности и структурирования.
- 17. В чем заключается календарное планирование?**
- а) в обеспечении надежности и структурирования;
  - б) в формировании плана развития организации;
  - в) в планировании объемов работ;
  - г) в расчетах материальных ресурсов.
- 18. Сколько основных этапов в планировании?**
- а) 3;
  - б) 8;
  - в) 9;
  - г) 5.
- 19. Что представляет собой функция планирования?**
- а) установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их дости<sup>ж</sup>-я
  - б) установление целей организации;
  - в) определение путей и средств выполнения заданий;
  - г) определение способов достижения целей организации.
- 20. Частью какой дисциплины является планирование?**
- а) философии;
  - б) менеджмента;
  - в) математика;
  - г) технико-экономического анализа деятельности предприятия.

## Ответы на вопросы:

1) в ; 2) а ; 3) г ; 4) б ; 5) а ; 6) г ; 7) а ; 8) в ; 9) г ; 10) в ; 11) г ;  
12) б ; 13) б ; 14) г ; 15) а ; 16) б ; 17) в ; 18) б ; 19) а ; 20) б.