

# 1. Основы планирования

# 1.1. Сущность и содержание процесса планирования

# Планирование:

- делает возможной подготовку к использованию благоприятных условий;
- проясняет возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений;
- улучшает координацию действий в организации;
- увеличивает возможности в обеспечении необходимой управленческой информацией;
- способствует рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль.

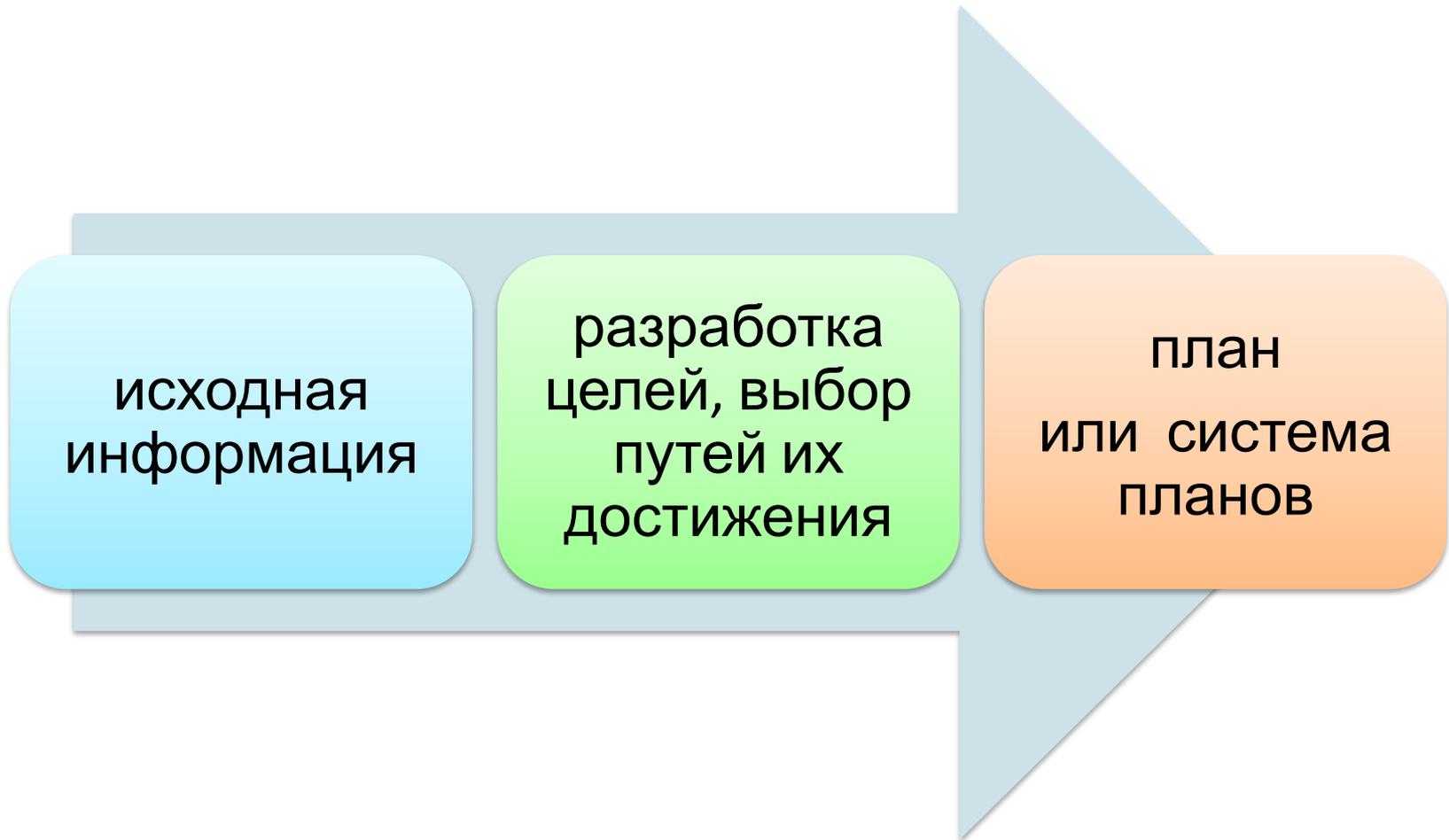
- Планирование – это процесс постановки целей и определение того, что должно быть сделано для их достижения
- Планирование – это вид управленческой деятельности по определению будущего системы, связанный с постановкой целей, выбором путей и способов их достижения, разработкой на этой основе планов (плановых заданий), распределением необходимых ресурсов

# Планирование представляет собой

- ориентированный на будущее, осуществляемый на основе систематической подготовки
- регулярно повторяющийся процесс переработки информации и принятия решений, который производится как на уровне системы (организации) в целом, так и ее отдельных элементов (структурных подразделений, функциональных подсистем, отдельных работников)

- Планирование как процесс предполагает систематическую подготовку и принятие решений по формированию будущей системы (организации)

# Процесс планирования



# Система планирования

Совокупность элементов (информация, организация процесса и используемые процедуры планирования, постановка целей, принятие решений, распределение ресурсов), интегрированных в упорядоченной структуре

# Все системы планирования

относятся к  
будущему

направлены на  
достижение  
определенных  
целей

представляют  
упорядоченный  
процесс  
выполнения  
действий

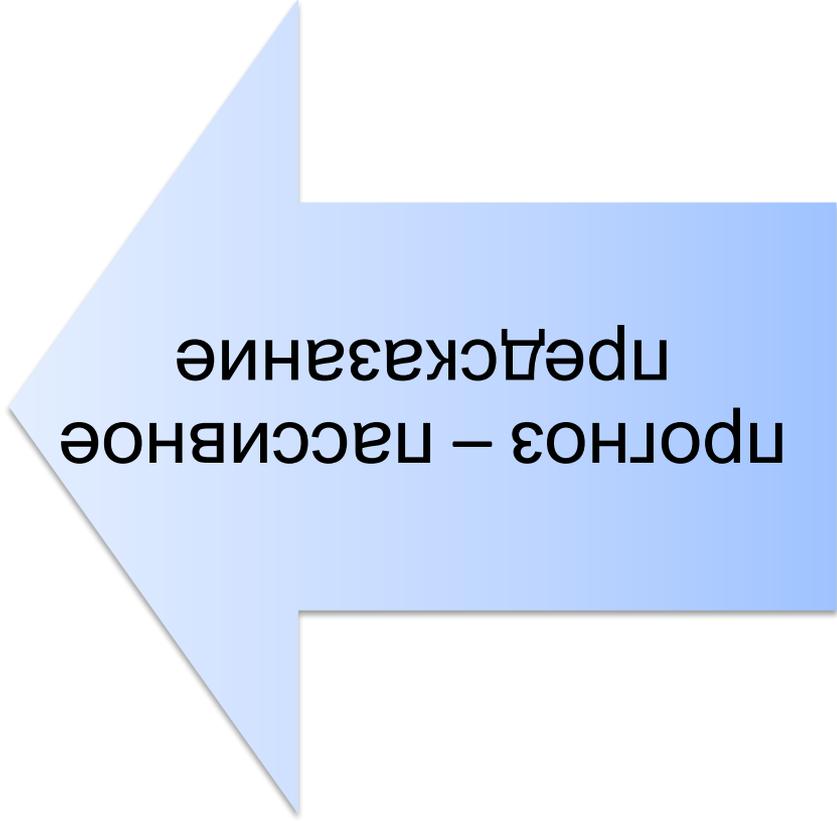
связаны с  
обработкой  
информации

связаны с  
проектированием  
будущего

# План

Это документ в котором зафиксированы плановые задания (в виде целей, задач, программ, мероприятий, работ), определяющие последовательность, порядок и сроки выполнения работ для достижения поставленных целей, необходимые ресурсы и желаемые результаты деятельности

- Прогнозирование – это процесс предвидения, предсказания будущего характера процессов на основе информации об их протекании в прошлом и настоящем
- Прогноз – это результат предвидения, предсказания возможного хода событий в будущем, его позитивных и негативных черт



# Цель планирования – быть инструментом для достижения целей организации

согласованность  
достижения  
целей

раннее  
выявление и  
предупреждение  
проблем

координация  
частных планов

подготовка  
принятия  
решений

информировани  
е и мотивация  
сотрудников

определение  
основных точек  
контроля

информация о  
внешней среде,  
данные  
предыдущих  
периодов

Прогноз

План

# План и прогноз



# Планирование как область знания

Методология  
планирования  
я

Организация  
планирования  
я

Методика  
планирования  
я

Предмет  
планирования  
я

# Методология планирования

- это выбор совокупности принципов, подходов, способов организации и методов планирования для эффективного решения проблем и достижения его целей.

# Организация планирования

- это способ упорядочения определенных действий в соответствии с их составом, структурой и характерными особенностями

# Методика планирования

- это совокупность методов, связанных общностью решаемой задачи, выполняющая функцию методической инструкции

# Предмет планирования

- деятельность и отношения, которые охватывают отдельные элементы системы (объекта планирования) и ее взаимодействие с внешней средой

## 1.2. Виды планирования

# Классификация видов планирования

- По временному горизонту планирования.
- По объекту планирования.
- По степени повторяемости.
- По степени охвата объекта планирования.

# Временной горизонт планирования



# Объект планирования

Корпоративное  
планирование

Бизнес-  
планирование

Планирование  
деятельности  
функциональны  
х  
подразделений

Планирование  
деятельности  
структурных  
звеньев

Планирование  
деятельности  
отдельных  
работников

# Степень охвата объекта планирования

Общее  
планировани  
е

Частичное  
планировани  
е

# Степень повторяемости

Систематическое  
планирование

Единовременное  
планирование

# Степень адаптации

Жесткое  
планирование  
е

Гибкое  
планирование  
е

# Предмет планирования

- Планирование производства.
- Планирование маркетинга.
- Планирование сбыта.
- Планирование материально-технического обеспечения.
- Планирование персонала.
- Планирование финансов.

# Подходы к организации планирования

- «Сверху вниз»
- «Встречное планирование»
- «Снизу вверх»

## 1.3. Принципы планирования

# Принципы планирования

Целенаправленность.

Целостность и полнота.

Гибкость системы планирования.

Эффективность.

Принцип участия.

Принцип непрерывности.

Принцип холизма  
(принцип координации и принцип интеграции).

# Целенаправленность

- Все планы (системы планов) должны подчиняться целям верхнего уровня.

# Целостность и полнота

- Системное, целостное и полное представление о событиях и процессах можно получить только на основе всей системы взаимосвязанных планов

# Эффективность

затраты,  
связанные с  
формированием  
системы  
планирования



эффект от  
внедрения  
системы  
планирования

# Принцип участия

- Руководители подразделений и другие сотрудники должны быть вовлечены в процесс планирования
- Участие в процессе планирования большого количества участников дает больше альтернативных путей ее решения

# Принцип непрерывности

- Процесс планирования должен быть непрерывен, направлен на адаптацию решений, с учетом появления новой информации

# Принцип непрерывности



# Принцип холизма (единства)

## принцип координации

- деятельность звеньев одного уровня следует планировать одновременно и во взаимозависимост и с другими

## принцип интеграции

- планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне не может быть столь же эффективно, как планирование во взаимозависимост и на всех уровнях

# Принцип холизма

- Чем больше элементов и уровней в системе, тем выгоднее планировать одновременно и во взаимозависимости

## 1.4. Методы планирования, используемые в бизнес- планировании

# Методы планирования

## Традиционные

- балансовый
- нормативный
- расчетно-аналитический
- календарного планирования

## Новые

- экономико-математическое моделирование
- имитационное моделирование

# Балансовый метод

- Путем построения балансов достигается сравнение и увязка имеющихся в наличии ресурсов с потребностями в них

# Нормативный метод

- опираясь на метод аналогии между объектами и процессами на основе заранее установленных норм и нормативов рассчитывается потребность в ресурсах и в их источниках

# Расчетно-аналитический метод

- на основе анализа достигнутых величин показателей, принимаемых за базу и индексов их изменения в планируемом периоде рассчитываются плановые величины этих показателей

отчетные данные за  
предпланируемый  
период

экспертная оценка  
динамики отчетных  
данных

Экспертная оценка  
перспектив  
развития

Расчет планового  
показателя

# Методы календарного планирования

- используется на этапе планирования работ по проектам.

# Методы календарного планирования

- График Гантта;
- метод PERT;
- метод критического пути.

# Метод имитационного моделирования

- Планирование на основе построения компьютерной модели, которая позволяет проследить, как могла бы развиваться ситуация при определенных допущениях