



**Планирование как  
важнейшая функция  
управления**

**Планирование деятельности –**

- систематический,
- информационно обрабатываемый процесс

**качественного,**

**количественного и**

**временного определения**

**будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия**

**План – это сложная социально-экономическая модель будущего состояния организации**

# План включает:

- маркетинговый анализ (анализ соответствия новых видов деятельности требованиям рынка и конкуренции)
- технико-экономический анализ (анализ соответствия новых видов деятельности специализации предприятия, его организации и технологии)
- финансовый анализ (анализ экономической эффективности новых видов деятельности)

# Объекты плановых решений:

- цели и задачи
- пути и средства
- ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач
- организация выполнения плана и контроль

**Цели** - конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность

### **Критерии:**

- конкретность
- измеримость
- взаимоподдерживаемость
- достижимость
- ориентированность во времени

## Общие цели:

- отражают концепцию развития фирмы
  - разрабатываются на длительную перспективу
  - определяют основные направления программ развития фирмы
  - ранжируются по принципу приоритетности
1. **Обеспечение максимальной рентабельности**
  2. **Обеспечение устойчивости положения**
  3. **Разработка новых направлений развития**

# Специфические цели / Подцели:

- разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности
1. **Повышение рентабельности каждого подразделения**
  2. **Достижение целей в области маркетинга  
НИОКР  
производства  
финансов**
  3. **Достижение целей филиалов и дочерних компаний**

# Сферы интересов организации при выборе целей:

1. **доходы**
2. **работа с клиентами**
3. **потребности и благосостояние  
сотрудников**
4. **социальная ответственность**

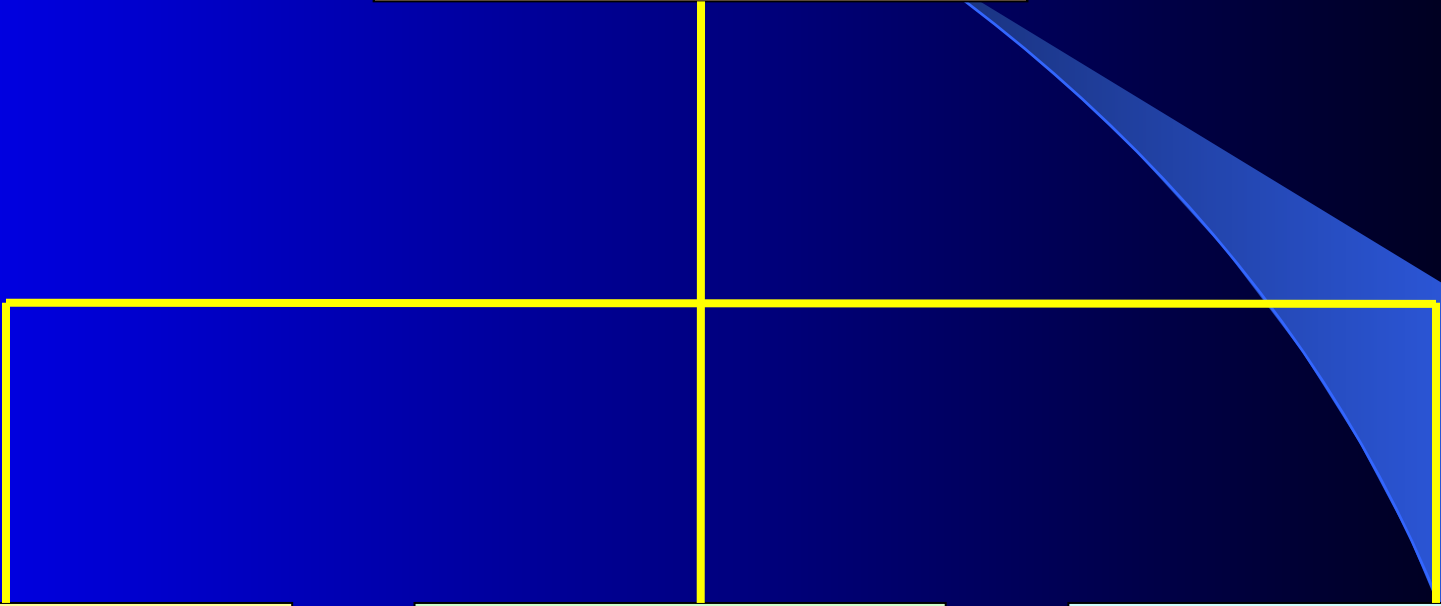


# Этапы планирования

Прогнозирование

Моделирование

Программирование



# План (официальный документ) отражает:

1. прогнозы развития организации в будущем
2. промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями
3. механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов
4. стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств

# Принципы составления планов

- **полнота** — учёт всех событий и ситуаций
- **точность** — использование методов, средств, тактики и процедур, обеспечивающих точность прогнозов
- **ясность** — простота и легкость формулировки планов
- **непрерывность** — планирование - непрерывный процесс
- **экономичность** — соизмеримость расходов на планирование с выигрышем от него

# Методология планирования

```
graph TD; A[Методология планирования] --> B[Способы планирования]; A --> C[Методы планирования]; B --> B1[от достигнутого]; B --> B2[оптимальное планирование]; B --> B3[адаптивное планирование]; C --> C1[балансовый]; C --> C2[нормативный]; C --> C3[математико-статистический];
```

## Способы планирования

от достигнутого

оптимальное  
планирование

адаптивное планирование

## Методы планирования

балансовый

нормативный

математико-статистический

# ПЛАН

## По видам

Согласованные и ранжированные планы-цели

Планы для повторяющихся действий

Графики, расписания

Планы для неповторяющихся действий

Программы, бюджеты, сетевые графики

## По типам целей

Стратегические

Тактические

Оперативные

## По срокам

Долгосрочные (5 и более лет)

Планы - цели, программы

Среднесрочные (1-5 лет)

Бюджеты, программы

Краткосрочные (до 1 года)

Бюджеты, сетевые графики, программы

# Бизнес-план

## Высший уровень

Стратегическое планирование

## Средний уровень

Тактическое планирование

## Низший уровень

Оперативное планирование

# Уровни планирования в организации

**Стратегическое  
планирование –**  
определение долгосрочных  
перспектив

**Тактическое планирование**  
–  
определение промежуточных  
целей

**Оперативное планирование –**  
определение повседневной  
краткосрочной тактики

# Текущее планирование

1. на срок до 1 года
2. ориентировано на выбор средств для достижения стратегических целей
3. воплощено в краткосрочных и оперативных планах
4. увязывает все направления деятельности организации и её подразделений на предстоящий период



# Тактические вопросы

1. создание организационной структуры
2. порядок найма сотрудников
3. технология оборота документов
4. процедуры взаимодействия с потребителями продукции и контрагентами и др.

Организация устанавливает тактические цели, мотивирует работников и распределяет ресурсы таким образом, чтобы могла быть достигнута стратегическая цель.

# Оперативный план —

1. документ, цель которого —

- обеспечить общее понимание задач компании, стратегии и тактики решения задач
- определить объемы, качество и структуру выделяемых ресурсов

2. содержит плановые задания по большинству важнейших показателей деятельности предприятия и его подразделений

3. устанавливает границы количественных и качественных задач, конкретизируя их для фирмы в целом и для каждого ее подразделения

# Стратегическое планирование

- определяет главные цели деятельности фирмы и намечает конечные результаты
- охватывает период в 10-15 лет и имеет отдаленные последствия
- обеспечивает основу для всех управленческих решений