**Содержание**

1. Введение.
2. Планирование как важнейшая функция управления

**2.1.** История возникновения планирования.

**2.2.** Понятие планирования. Стратегическое планирование

**2.3.** Понятие, сущность и функции тактического планирования.

**3.** Заключение.

**4.** Список литературы.

**1. Введение**

Опыт показывает, что организации, планирующие свою деятельность, функционируют более успешно, чем органи­зации, свою деятельность не планирующие. В организации, использующей планирование, отмечается увеличение отношения прибыли к объему реализации, расширение сферы деятельности, повышение степени удовлетворенности работой специалистов и рабочих.

Большинство крупных российских предприятий имеют длительный опыт социалистического планирования. Практика этого планирования имела негативные последствия, связанные, прежде всего с ограничением свободы планирования и свободы действий. Российские экономические реформы открыли путь к экономической свободе предприятий. В результате, почувствовав воздух свободы, многие частично или даже полностью попытались освободиться от «оков» планирования. Однако импровизация деятельности не привела к оптимальным результатам. Образовавшись, многие предприятия мелкого бизнеса не совершили ни одной хозяйственной операции. Сегодня примерно одна треть зарегистрированных малых и средних предприятий экономически не функционирует. Если говорить о крупных предприятиях, то огромное их количество находится в состоянии неплатежеспособности. Причин такого состояния много, но среди них — и отсутствие квалифицированного планирования.

Но все же увеличивающаяся конкуренция, появление новых рынков, в том числе финансовых, меры по финансовой стабилизации, проводимые в нашей стране, ведут к тому, что предприятия вынуждены разрабатывать конкурентные стратегии и планы.

Что же такое планирование?

Планирование — один из экономических методов управления, выступающий как основное средство использования экономических законов в процессе хозяйствования. Планирование служит для подготовки принятия решений.

Основная задача нашей работы показать, что планирование состоит в том, чтобы, насколько возможно при данных условиях, найти оптимальное решение задач, стоящих перед организацией. Менеджер планирует потому, что должен предвидеть и действовать, опережая время. Это позволит избежать многих ошибок и лучше использовать имеющиеся возможности. Поэтому в данной работе мы рассмотрим стратегические и тактические планы, их этапы и функции, подробно изучим цикл, а также поймем необходимость планирования, потому как это способность предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и выявлять ресурсы, необходимые для достижения определенных задач, ведь без этого невозможна успешная работа организации.

**2. Планирование как важнейшая функция управления**

**2.1 История возникновения планирования**

Методы планирования, начиная с 70-х годов, обогащаются и совершенствуются ускоряющимися темпами. Особую роль в этом играют два фактора. Первый - это экономические кризисы последней четверти ХХ века. Они вынудили экономистов и менеджеров разных стран изыскивать новые адекватные методы управления. Второй фактор связан с быстрым распространением информационных технологий и компьютерной техники. Эти средства сделали общедоступными анализ перспектив развития предприятия и их прогнозирование. Создание информационных систем на предприятиях позволили автоматизировать, упростить и ускорить выполнение огромного числа функций планирования и контроля.

Отказ от неэффективной командно-административной системы был воспринят многими руководителями и специалистами как возможность отказаться от планирования вовсе. Однако такой подход губителен, результаты его, как правило, плачевны. Недооценка планирования - одна из причин разорения и банкротства предприятия.

На протяжении последних лет многие экономисты ломали копья в спорах по проблеме сочетания плана и рынка. Когда рыночные отношения стали реальностью, пришло понимание того, что план и рынок - это отнюдь не антиподы, а взаимодополняющие элементы экономической системы как на макро-, так и на микроуровнях управления. Управление производственно-хозяйственным развитием предприятия в условиях рынка без сбалансированных планов себя не оправдывает.

Однако построение системы планирования на предприятии, отвечающей современным требованиям, - достаточно сложный процесс. Для этого необходимы ресурсы, а работники предприятия должны обладать определенными навыками и уменьем, так как требуется решать ряд сложных методологических и организационно-технических проблем, связанных с кардинальной перестройкой

всех элементов внутрифирменного планирования. Решение методологических проблем предполагает: овладение теорией планирования (методическими основами планирования, учением о системе, механизме, методам и процессе планирования); выбор форм и методов планирования, в наибольшей мере соответствующих специфике предприятия; разработку структуры планов предприятия, систему показателей и методику их расчета и т.д.

Решение организационно-технических проблем позволяет создать условия для внедрения в практику управления предприятием всех элементов системы планирования. Для реалистичного планирования необходимо понимать суть процессов, протекающих в экономике в целом, и ситуацию, складывающуюся на самом предприятии.

Весь процесс планирования в экономической организации можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы(стратегическое планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии(тактическое планирование)

Понятие «стратегия» греческого происхождения. Первоначально оно имело военное значение и означало «искусство генерала» находить правильные пути к достижению победы.

Стратегия фирмы – это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей. Другими словами, разрабатывать стратегию фирмы, значит, определять общие направления ее деятельности.

**2.2. Понятие планирования. Стратегическое планирование**

Потребность в управлении возникает в том случае, когда необходима координация действий членов некоторого коллектива, объединенных для достижения общих целей. Такими целями могут быть: обеспечение устойчивости функционирования или выживания предприятия в конкурентной борьбе, получение максимальной прибыли, выход на международный рынок и т.д. Цели сначала носят обобщенный характер, а затем в процессе уточнения они формализуются управленческим аппаратом в виде целевых функций [2].

Система управления представляет собой совокупность объекта управления - предприятия и субъекта управления - управленческого аппарата (рис. 1). Последний объединяет в себе сотрудников, формирующих цели, разрабатывающих планы, вырабатывающих требования к принимаемым решениям, а также контролирующих их выполнение. В задачу же объекта управления входит выполнение планов, выработанных управленческим аппаратом, т.е. реализация той деятельности, для которой создавалась система управления.

Оба компонента системы управления предприятия связаны прямой и обратной связями. Прямая связь выражается потоком директивной информации, направляемой от управленческого аппарата к объекту управления, а обратная представляет собой поток отчетной информации о выполнении принятых решений, идущей в обратном направлении.

В процессе управления принимаются решения трех категорий: стратегические, тактические и оперативные. В соответствии с этой классификацией управленческий аппарат обычно имеет трехуровневую иерархию: высший, средний и оперативный уровни управления. Высший уровень (высшее руководство) определяет цели управления, внешнюю политику, материальные, финансовые и трудовые ресурсы, разрабатывает долгосрочные планы и стратегию их выполнения. В его компетенцию входят анализ рынка, конкуренции,

конъюнктуры и поиск альтернативных стратегий развития предприятия на случай выявления угрожающих тенденций в сфере его интересов.

На среднем уровне основное внимание сосредоточено на составлении тактических планов, контроле за их выполнением, слежении за ресурсами и разработке управляющих директив для вывода предприятия на требуемый планами уровень.

На оперативном уровне происходит реализация планов и составляются отчеты о ходе их выполнения. Руководство здесь состоит, как правило, из работников, обеспечивающих управление цехами, участками, отделами, службами. Основная задача оперативного управления заключается в согласовании всех элементов производственного процесса во времени и пространстве с необходимой степенью его детализации [1].

На каждом из уровней выполняются работы, в комплексе обеспечивающие управление. Процесс управления может быть представлен взаимосвязанными функциями. В зависимости от целей можно выделить функции различной степени общности. Типичными являются следующие функции: планирование, организация, учет и анализ, регулирование и стимулирование.

Планирование - функция, посредством которой в идеальной форме реализуется цель управления. Данная функция служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления предприятием.

Организация - функция управления, которая имеет целью формирование управляемой и управляющих систем. Организовать - это значит определить общую структуру, взаимное расположение элементов этой структуры и их взаимосвязь. Посредством организации создается или реорганизуется предприятие, устанавливаются функции, внутренняя структура, штаты, порядок работы, определяются права и обязанности должностных лиц и т.п.

Учет - функция, направленная на получение информации о состоянии хозяйственной системы. Он служит базой для анализа – комплексного изучения

производственно-хозяйственной деятельности с целью контроля и повышения эффективности функционирования производства.

Регулирование – состоит в сохранении режима функционирования хозяйственной системы, выявление резервов, нахождение путей исправления отклонений и принятие решения по выводу объекта управления на плановую траекторию.

Стимулирование – позволяет активизировать работников предприятия, обеспечивает интенсификацию их трудовой и общественной деятельности.

Планирование занимает в теории принятия управленческих решений центральное место и представляет собой ориентированный в будущее регулярно повторяющийся процесс принятия решений, в котором соединяются вместе различные виды управленческой деятельности: волеизъявление (волеобразование) и претворение в жизнь этой воли.

Назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и в целом предприятием. Планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями предприятия, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры.

Потребность в планировании на современном предприятии вытекает из огромных размеров обобществления производства, осуществляемого в международном масштабе; специализации и кооперирования производства в рамках обширных хозяйственно-производственных комплексов; наличия

многочисленных структурных подразделений в рамках крупного предприятия; тесных межфирменных связей с поставщиками сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий, включенных в единый технологический процесс, а также из требований научно-технического прогресса - быстро учитывать и осваивать новейшие достижения науки и техники. В этом же направлении действует такой фактор, как стремление предприятия подчинить себе рынок, усилить свое воздействие на формирование потребительского рыночного спроса.

Исследования показывают, что эффективность управленческих решений и менеджмента в целом связаны с планированием и прогнозированием, которые приносят большую пользу. Наблюдается тесная связь между успехом организации и планированием. В одном исследовании подробно проанализированы ответы на вопросы анкеты, полученные от 217 вице-президентов 109 крупнейших американских корпораций. Было установлено, что руководители, составляющие планы своей работы, добились большего успеха по показателям отношения прибыли к объему реализации и дохода на капитал. Другие исследователи проанализировали деятельность 105 крупнейших компаний США и 105 средних и малых фирм. Они обнаружили, что фирмы, применяющие у себя формальное планирование, имеют самые высокие темпы роста [2].

Планирование не является отдельным одноразовым событием в силу двух причин. Во-первых, большинство организаций стремятся продлить свое функционирование как можно дольше, изменяя цели деятельности в соответствии с изменением внешних или внутренних условий. Во-вторых, планирование должно осуществляться непрерывно в силу неопределенности будущего.

Планирование определяет направления, цели, пропорции, темпы конкретных количественных и качественных показателей развития тех или иных процессов на предприятии. Посредством реализации функции планирования составляется план действия на определенный отрезок времени (долгосрочный или краткосрочный).

Главный смысл планирования состоит в повышении производительности и эффективности работы предприятия посредством:

* целевой ориентации и координации всех событий на предприятии;
* выявления рисков и снижения их уровня;
* разукрупнения и тем самым упрощения процессов;
* повышения гибкости, приспособляемости к изменениям.

Плановое решение - один из наиболее часто встречающихся видов управленческих решений. Разработка таких решений - это разработка планов. Разработка планов тесно связана с другими видами управленческой деятельности.

Планы являются результатами управленческих решений, которые принимаются на основе возможных плановых альтернатив. Принятие управленческого решения осуществляется по некоторым критериям. Используя эти критерии, альтернативы оценивают с точки зрения достижения одной или нескольких целей. Критерии отражают цели, которые ставят лица, принимающие управленческие решения.

Решения о принятии и утверждении планов, как правило, являются не только сложными из-за множественности критериев, но и просто трудными по причинам неопределенности, ограниченности информации и высокой ответственности. Стремление к выявлению лучших альтернатив, целей и способов их достижения проявляется посредством применения методов оптимизации. Однако окончательные решения об утверждении планов осуществляются путем эвристического, интуитивного выбора из ограниченного числа подготовленных альтернатив.

Развитие внутрифирменного планирования непосредственно связано с усилением тенденции централизации в управлении крупным предприятием и призвано увязать деятельность всех подразделений, подчинив ее единой стратегии развития. Внутрифирменное планирование в рамках предприятия должно охватывать как стратегическое, так и текущее планирование.

При этом стратегическое планирование призвано определять общие стратегические цели и направления развития предприятия, необходимые для этого

ресурсы и этапы решения поставленных задач. Разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом этапе развития предприятия. Текущие планы дополняют, развивают и корректируют стратегические направления развития с учетом конкретной обстановки.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства предприятия на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях и службах; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Можно выделить некоторые характерные особенности планирования в зависимости от целей: [6]

* в американских компаниях главное - это объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов;
* в английских компаниях - ориентация на распределение ресурсов;
* в японских компаниях - ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики предприятия; разработку мер и мероприятий (образа действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование направлено на оптимальное использование имеющихся возможностей для эффективного развития предприятия, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий, могущих привести к снижению результативных показателей. Таким образом, содержание планирования состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития предприятия с учетом материальных и финансовых источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей всего предприятия и каждого его

подразделения в отдельности на установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

**Процесс планирования состоит из нескольких этапов:**

**Миссия** компании определяет ее статус, декларирует принципы ее функционирования, заявления, действитель­ные намерения ее руководителей. Это наиболее общая цель предприятия, выражающая причину ее существования. Она выражает устремленность организации в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Содержание миссии обычно включает в себя следующие элементы:

• описание продуктов (услуг), предлагаемых организацией;

• определение основных потребителей, клиентов, пользователей;

• цели организации – выживание, рост, доходность и др.;

• технология: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;

• философия: выражаются базовые взгляды и ценности организации;

• внутренняя концепция, в рамках которой описываются собственное мнение компании о себе, источники ее силы, факторы выживания;

• внешний образ фирмы, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

**Цели** устанавливаются в рамках миссии и в ее развитии. Они выражают отдельные конкретные направления деятельности организации; лежат в основе принятия любого делового решения; служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

К целям предъявляются следующие требования:

• конкретность и измеримость; цели должны отражать конкретные ключевые аспекты производства и иметь конкретное цифровое выражение;

• ориентация во времени; все цели должны быть расписаны по рубежам;

• достижимость: цели должны быть реалистичными;

• совместимость целей фирмы в целом и целей ее подразделений. В противном случае получится эффект лебедя, рака и щуки.

Одной из самых распространенных причин неудачи планирования является отсутствие ясно выраженной и тщательно продуманной постановки целей.

Основная задача при стратегическом планировании — адаптация организации к внешней среде. Необходимым условием успешных действий по адаптации организации к внешней среде является четкое знание ситуации, ее возможностей и опасностей, которые в ней таятся. Реализация целей организацией невозможна также без концентрации ресурсов и усилий на наиболее важных участках, без эффективной внутренней координации деятельности. Для этого нужно четко представлять ситуацию внутри организации, се слабые и сильные стороны и активные силы.

При **анализе внешней среды**, прежде всего обращают внимание на изменения, которые могут оказать влияние на стратегию деятельности организации, а также факторы, которые, с одной стороны, могут порождать серьезную опасность для деятельности организации, а с другой — открывать дополнительные возможности для нее. Обычно рассматриваются экономические, технологические, конкурентные, рыночные, социальные, политические, международные факторы.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, представляющих опасность или открывающих новые возможности, руководство переходит к **анализу внутренней среды**. Этот анализ позволяет оценить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Анализ основан на управленческом обследовании следующих функциональных зон:

• маркетинг;

• финансы (бухгалтерский учет);

• производство;

• персонал;

• организационная культура и имидж организации, В результате руководство выявляет те зоны, которые требуют немедленного вмешательства; те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.

После оценки опасностей и возможностей фирма с помощью методов стратегического анализа формулирует различные варианты стратегии, выявляет относительное положение каждого альтернативного направления деятельности. Затем выбирается лучшая стратегия в зависимости от миссии и целей фирмы, перспектив развития, внутренней культуры, факторов среды, приемлемого уровня риска и разрабатывает окончательный вариант стратегического плана деятельности фирмы.

На последующих этапах подготавливаются среднесрочные планы и программы.

На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования разрабатываются годичные оперативные планы и проекты.

В завершение определяются предпосылки для формирования новых плановых программ, исходя из того, чего организации удалось добиться при реализации планов и чего — нет.

В целом планирование — это замкнутый цикл с прямой связью (разработка стратегии - реализация и контроль) и обратной связью (учет результатов выполнения - уточнение плана). [5]

**2.3. Понятие, сущность и функции тактического планирования**

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между долгосрочным стратегическим и краткосрочным (оперативно-календарным). Стратегическое планирование предполагает длительный плановый горизонт на 10-15 лет. Однако с учетом нестабильности рыночной среды в российских условиях на многих предприятиях стратегия разрабатывается на среднесрочный период не более 5 лет. В свою очередь тактическое планирование, как правило, охватывает плановый горизонт на 1-2 года и является периодическим планированием [3].

Тактический план представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности предприятия, направленную на достижение генеральных целей стратегического плана при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов. Особое внимание в тактическом плане должно уделяться показателям эффективности деятельности предприятия: повышению конкурентоспособности продукции, обеспечению желаемого уровня рентабельности, росту производительности труда, соблюдению договорных обязательств и др.

В условиях перехода к рынку существенно меняется природа тактического, как правило, годового плана. Из инструмента балансовой увязки ресурсов он должен превратиться в эффективную плановую систему принятия управленческих решений на предприятии. Любые просчеты в оценке потребностей рынка и собственных возможностей предприятия грозят убытками или даже банкротством.

Отличительная особенность тактического плана заключается в том, что он заставляет руководителей и специалистов всех уровней предприятия направлять свои усилия на поиск путей реализации целей и задач стратегического плана [4].

Тактический план выполняет функции координации и контроля.

Функция координации действий предполагает, что план устанавливает определенные пропорции между ресурсами и видами деятельности предприятия. Поэтому на крупных предприятиях процесс планирования носит повторяющийся характер и требует создания сложной плановой системы. На протяжении всего процесса планирования должна осуществляться проверка согласованности планов с учетом реализуемости и эффективности предлагаемых управленческих решений. Кроме того, необходимо применение в тактическом планировании различных оптимизационных методов.

Важнейшей функцией тактического планирования является обеспечение эффективного контроля. Точность реализации целевых установок плана, зависит от того, как налажен контроль за его выполнением. Система отчетности о выполнении плана, методы оценки и измерения результатов деятельности всех структурных подразделений предприятия должны позволить организовать управление по отклонениям. Это дает возможность высшему управленческому персоналу уделять внимание только исключительным событиям или ситуациям, вызывающим отклонения от нормального хода производства. Тем самым сберег Основными задачами тактического планирования являются:

- формирование оптимальной или обеспечивающей достижение требуемого уровня финансового результата продуктовой программы;

- разработка комплекса соответствующих функциональных и проектных мероприятий.

При тактическом планировании руководствуются блоком показателей выручки и издержек (себестоимости) продукции, рассчитанных на базе текущих цен, т.е. с учетом ценовой динамики и инфляции.

Составление, координация и утверждение тактических планов в подразделениях осуществляется в ходе многоступенчатого, итеративного (часто повторяемого) процесса планирования с учетом взаимовлияния всех подразделений и уровней управления предприятия [3].

**3. Заключение**

Планирование — это систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем целенаправленной сравнительной оценки различных альтернативных действий в ожидаемых условиях.

С конкретно-управленческой точки зрения планирование можно определить, как способность предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и выявлять ресурсы, необходимые для достижения определенных задач. Оно помогает ответить на такие важные вопросы, как место нахождения; где находится организация в настоящее время (экономическая позиция организации); каковы результаты и условия ее деятельности; как и при помощи каких ресурсов, могут быть достигнуты цели организации. На основе планов, созданных предприятием, в дальнейшем определяются решения совета директоров хозяйственного общества, формируется система мотивации привлечения к их выполнению персонала, контроль достигнутых результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей.

С помощью планирования устраняется неопределенность, более четко определяются цели, стоящие перед организацией, меры по их достижению; создаются условия для выявления и развития творческого элемента в управлении; можно избежать ошибок в будущей работе; максимально используются конкурентные преимущества, предотвращать возможные ошибки. Планирование помогает отсле­живать новые тенденции в развитии рынка, инновационные его инструменты и использовать их в своей деятельности; уменьшать влияние слабых моментов, недостатков в деятельности предприятия; своевременно принимать защитные меры против разного рода рисков; точнее и масштабнее оценивать результаты производственной и коммерческой деятельности организации; предвидеть и действовать в предстоящей рыночной ситуации.

Значение планирования для бизнеса определяется еще и тем, что оно: открывает возможности поиска управленческих решении для использования в

будущем благоприятных условий; уточняет и проясняет возникающие проблемы, что позволяет избегать ошибочных решений; формирует базу для поиска и реализации решений, обеспечивающих координацию действий в организации; создает предпосылки для повышения подготовки и качества работы менеджеров. Также расширяет возможности в обеспечении менеджмента предприятия необходимой информацией; способствует более рациональному распределению ресурсов и существенно облегчает и улучшает контроль за принятыми решениями в организации.

**4. Список литературы**

1. Афитов Э.А. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие.- Мн.: Выш. шк. 2001.-285 с.
2. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2000.-160 с.
3. Ильин А.И., Синица Л.М. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие. В 2 ч. Ч.2. Тактическое планирование.- Мн.: ООО «Новое знание», 2000. – 416 c.
4. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Деловая литература, 2002.-758 с.
5. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Уч. – Москва: Дело, 2004
6. Управление организацией: Учебник под ред. А.Г Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - 2-е изд., перераб. И доп.- М.: ИНФРА-М, 2004.-669 c.