***Предмет, метод и задачи планирования***

главной целью планирования является получение максимальной прибыли. С помощью планирования руководители предприятий обеспечивают направление усилий всех работников, участвующих в процессе производственно-хозяйственной деятельности, на достижение поставленных целей.

***План*** - это документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата.

***Планирование на предприятии*** - это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей.

*К задачам планирования как к процессу практической деятельности относятся:*

* ***формулирование*** *состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;*
* ***обоснование*** *выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;*
* ***планирование*** *основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;*
* ***определение потребности*** *ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;*
* ***проектирование внедрения*** *разработанных планов и контроль за их выполнением.*

Конечным результатом планирования является ожидаемый экономический эффект, определяющий в общем виде степень достижения заданных плановых показателей, социально-экономических и других целей. Сравнение планируемого и фактического эффекта является основанием для оценки достигнутых конечных результатов, но и степени научной разработанности применяемых методов планирования на предприятии.

***Предмет, метод и задачи планирования***

Рыночное планирование на предприятии служит основой современного маркетинга, производственного менеджмента и в целом всей экономической системы хозяйствования.

***План*** *- это документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата.*

*План содержит такие этапы, как: цели и задачи; пути и средства их реализации; ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач; пропорции, т.е. поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства; организацию выполнения плана и контроль.*

***Планирование на предприятии*** *- это взаимосвязанная научная и практическая деятельность людей, предметом изучения которой выступает система свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей*.

К задачам планирования как к процессу практической деятельности относятся:

* ***формулирование*** состава предстоящих плановых проблем, определение системы ожидаемых опасностей или предполагаемых возможностей развития предприятия;
* ***обоснование*** выдвигаемых стратегий, целей и задач, которые планирует осуществить предприятие в предстоящий период, проектирование желаемого будущего организации;
* ***планирование*** основных средств достижения поставленных целей и задач, выбор или создание необходимых средств для приближения к желаемому будущему;
* ***определение потребности*** ресурсов, планирование объемов и структуры необходимых ресурсов и сроков их поступления;
* ***проектирование внедрения*** разработанных планов и контроль за их выполнением.

***Виды планирования в организации***

***Планирование*** *— процесс обоснования решения и распределения ресурсов (материальных, финансовых, людских, информационных, временных). Планирование зависит от целей и стратегии развития организации.*

[***Тактическое планирование***](mk:@MSITStore:C:\Documents%20and%20Settings\Пользователь.PC2009\Мои%20документы\УЧЕБА\УМК%20по%20менеджменту%20для%20ПМ.chm::/T.4%20-5.htm) *заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей (например, завоевать лидерство на рынке сбыта продукции).*

[***Стратегическое планирование***](mk:@MSITStore:C:\Documents%20and%20Settings\Пользователь.PC2009\Мои%20документы\УЧЕБА\УМК%20по%20менеджменту%20для%20ПМ.chm::/T.4%20-4.htm) *включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или текущих для предприятия результатов.*

***Нормативное планирование*** требует открытого и обоснованного выбора средств, задач, целей и идеалов. Оно не имеет установленных границ или фиксированного горизонта.

**Цели и миссия организации**

**Цель** представляет собой конкретное состояние или желаемый результат, к которому следует стремиться, а **целеполагание** - процесс формирования целей и их взаимоувязки, который является важнейшим этапом планирования деятельности организации.

*Целью менеджмента является постоянное преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуются определённые резервные денежные средства и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.*

По срокам достижения цели предприятия подразделяются на:

1. *Краткосрочные* (оперативные), достигаются в течение года.

2. *Среднесрочные* (тактические), достигаются в интервале от одного года до пяти лет.

3. *Долгосрочные* (стратегические), достигаются более чем через пять лет.

К основным **задачам менеджмента** относятся:

1. Постоянный поиск и освоение новых рынков.

2. Определение конкретных целей развития фирмы.

3. Разработка стратегии развития фирмы.

4. Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения.

5. Обеспечение автоматизации производства.

6. Комплектование производства высококвалифицированными кадрами.

7. Стимулирование сотрудников путем создания для них лучших условий труда и установление более высокой заработной платы.

8. Установление постоянного контроля за выполнением поставленных задач.

**Дерево целей**

Модель в виде дерева целей – удобный и апробированный на практике инструмент, реализующий системный подход к определению состава целей и задач менеджмента. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия

Правила осуществления последовательной композиции главной цели на подцели:

1. Общая цель должна содержать описание конечного результата.

2. При развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня.

3. При формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения.

4. Подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимы друг из друга.

5. Фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

6. Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры.

7. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени.

***Миссия*** *детализирует статус фирмы и обеспечивает ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. миссия может быть в виде:*

*1) характеристики целевого рынка, на котором действует фирма;*

*2) товар, который фирма предлагает целевому сегменту;*

*3) условия выживания фирмы на рынке;*

*4) границы экономического пространства, в котором действует фирма;*

*5) условия взаимодействия с органами власти, экономическими партнерами и конкурентами;*

*6) правила кадровой политики фирмы;*

*7) гарантии качества деятельности фирмы*.

*Для повышения эффективности целеполагания необходимо:*

*минимизировать противоречия целей;*

*в случае противоречивых целей отдать приоритет целям более высокого порядка;*

*организовать цели так, чтобы достижение одних способствовало достижению других;*

*обеспечить адекватность средств целям.*

*Цели организации должны обладать рядом характеристик:*

*соответствовать системе ценностей, принятых в организации;*

*обладать ориентацией во времени;*

*быть достижимыми, т. е. соответствовать возможностям организации по ресурсам или другим факторам;*

*обеспечиваться адекватными ей средствами;*

*сложные цели должны быть структурированы и формировать дерево целей, отвечающее требованиям эффективности.*

Предприятие можно считать стабильным только в том случае, когда соблюдается одно из двух условий: 1) общие цели предприятия являются объединением целей заинтересованных сторон; 2) совокупность целей заинтересованных сторон является расширением целей всей системы.

***Этапы планирования***

*Этап 1. Целеполагание (формулировка целей).*

*Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.*

*Этап 3. Составление перечня необходимых действий.*

*Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий).*

*Этап 5. Анализ ресурсов.*

*Этап 6. Анализ разработанного варианта плана.*

*Этап 7. Подготовка детального плана действий.*

*Этап 8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости.*

***Принципы и методы планирования***

*Впервые общие принципы планирования* сформулированы А. Файолем:

* *принцип необходимости планирования* означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности.
* *принцип единства планов* предусматривает разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план.
* *принцип непрерывности планов* - на каждом предприятии процессы планирования, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки;
* *принцип гибкости планов* возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия;
* *принцип точности планов* определяется многими факторами, как внешними, так и внутренними, с учетом финансового состояния, положения на рынке и других факторов.

общеэкономические принципы.

1. *Принцип комплексности*. На предприятии зависят развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов.
2. *Принцип эффективности* требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта.
3. *Принцип оптимальности* подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.
4. *Принцип пропорциональности*, т.е. сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.
5. *Принцип научности*, т.е. учет последних достижений науки и техники.
6. *Принцип детализации*, т.е. степени глубины планирования.
7. *Принцип простоты и ясности*, т.е. соответствия уровню понимания разработчиков и пользователей плана.

*Р.Л Акоффом метод интерактивного планирования.*

*Принцип участия показывает активное воздействие персонала на процесс планирования. Он предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя - неважно насколько плохо, чем быть планируемым другими - неважно насколько хорошо. Смысл этого: увеличить свои желания и способности удовлетворить потребности как собственные, так и чужие.*

*Принцип холизма состоит из двух частей: координация и интеграция. Координация устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно.*

*Интеграция определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.*

*Существуют также такие принципы планирования, как централизованный, децентрализованный и комбинированный. В зависимости от главных целей или основных подходов используемой информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования: экспериментальные, нормативные, балансовые, расчетно-аналитические, программно-целевые, отчетно-статистические, экономико-математические и другие.*

***Стратегическое планирование***

***Стратегия -*** *детальный комплексный план управленческих действий, чтобы обеспечить достижение долговременного успеха предприятия. Разработка и выбор стратегии должны обосновываться обширными исследованиями и достоверными данными,**при проведении нововведений и изменений на предприятии с целью достижения желаемого стратегического результата.*

***стратегический план*** *совокупность миссий, целей и стратегий их достижения, сформулированных менеджерами на различных организационных уровнях управления.*

*К основным элементам процесса стратегического планирования относятся:*

* *формулирование миссии и целей предприятия,*
* *анализ внешней среды,*
* *оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к его конкурентам,*
* *анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии предприятия, а также разработка общих направлений (планов, политики), обеспечивающих реализацию стратегии.*

*Миссия является общей целью предприятия и определяет бизнес предприятия, обеспечивая направления и ориентиры при формулировании его целей и стратегий на различных организационных уровнях.*

*Цели предприятия формулируются и устанавливаются с учетом его общей миссии и определенных ценностей.*

*Анализ внешней среды – процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, определяют новые возможности и угрозы для его развития.*

*Основными задачами анализа окружения являются:*

*изучение тенденций общественных процессов, которые могут использоваться в новой стратегии предприятия;*

*выявление стратегических ключевых проблем развития спроса на рынке и слабых сигналов будущего спроса;*

*определение данных для начала реализации стратегии ограничения или прекращения деятельности центров прибыли.*

*потенциальные проблемы, реализовать процедуру:*

*1) определить объем информации, необходимой для формирования полного банка данных о ситуации на потенциальном рынке;*

*2) создать систему поиска и мониторинга этой информации для маркетинговых исследований;*

*3) выполнить анализ и обобщение полученной информации;*

*4)выявить проблему, которую необходимо решать предприятию и соответственно потенциальному клиенту.*

*Классификацию информации целесообразно производить по следующим основным группам:*

*экономическая ситуация в данном регионе;*

*технико-технологические процессы;*

*правовая ситуация;*

*политическая ситуация;*

*социально-демографическая ситуация.*

*Результаты оценки сильных и слабых сторон организации используют для решения следующих задач:*

*понимание предлагаемых решений с точки зрения выявления сильных сторон, учитывая которые впоследствии можно строить собственную стратегию;*

*выделение слабых сторон, которые в последующем могут использовать конкуренты в борьбе против предприятия и которые должны в дальнейшем ликвидироваться в рамках новой концепции управления;*

*определение стратегического потенциала, который должен эффективно использоваться при формировании новой стратегии;*

*квалифицированная оценка собственных средств, которые могут использоваться в процессе деятельности предприятия;*

*анализ ситуации, которая проектируется на предприятии относительно рентабельности его деятельности и факторов, ее определяющих;*

*познание стратегического потенциала успеха.*

*Так, М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури выделяют четыре основные стратегические альтернативы:*

* ***стратегию ограниченного роста,***
* ***стратегию роста,***
* ***стратегию сокращения***
* ***комбинированную стратегию, состоящую из совокупности предыдущих****.*

*Для стратегии ограниченного роста - установление целей предприятия от достигнутых показателей развития, скорректированных с учетом инфляции, когда предприятие в основном удовлетворено своим положением.*

*Стратегия роста предусматривает ежегодное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Ее применяют в динамично развивающихся отраслях, предприятия, стремящиеся к диверсификации и увеличению объемов продаж и совокупной доли рынка.*

*Стратегия сокращения имеет три разновидности:*

*1) ликвидация - прекращение деятельности предприятия и полная распродажа материальных запасов и активов организации;*

*2) отсечение лишнего - уменьшение сферы деятельности предприятия, ликвидировать некоторые виды деятельности, не приносящие желаемого дохода;*

*3) сокращение и переориентация - сокращение части деятельности предприятия и переориентирование высвободившихся ресурсов на другие виды производства.*

*При комбинированной стратегии используют две или три базовые стратегии применительно к различным направлениям бизнеса. Такая стратегия характерна для крупных диверсифицированных корпораций, активно действующих в нескольких отраслях.*

*На выбор стратегической альтернативы влияет*

*1. Риск. Высокий уровень риска может привести в итоге к банкротству предприятия.*

*2. Знание прошлых стратегий. Опыт помогает избежать рискованных действий, однако не позволяет в полной мере использовать новые благоприятные возможности, возникающие во внешней среде.*

*3. Реакция на владельцев. Владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.*

*4. Время. Реализация идеи в неудачный момент времени может привести к банкротству предприятия*.

***Тактическое планирование в организации***

*Тактика и достижение краткосрочных целей позволяют определить правильность стратегического выбора предприятия и внести коррективы в достижение желаемого результата при реализации выбранной стратегии. Тактика всегда разрабатывается исходя из общей стратегии предприятия.*

*Политика представляет собой совокупность правил, определяющих направления действий по реализации стратегии и достижению целей предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.*

*Процедуры регламентируют определенную последовательность действий в конкретных ситуациях. Использование процедур ограничивает свободу действий при принятии решений.*

*Правило определяет, что должно быть сделано в специфическом (единичном) случае. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретную ситуацию, предусматривающую ограниченные действия. Процедуры используются, когда имеется некоторая последовательность связанных между собой действий.*

*Тактические планы называют планами текущей деятельности, или планами прибыли.*

*Ситуационные планы позволяют определить, до какой степени предприятию придется изменить цели и стратегию своего поведения в будущем. Адаптивный стратегический план должен представлять собой совокупность ситуационных планов, каждый из которых вступает в действие при определенных ситуациях, складывающихся во внешней среде организации.*