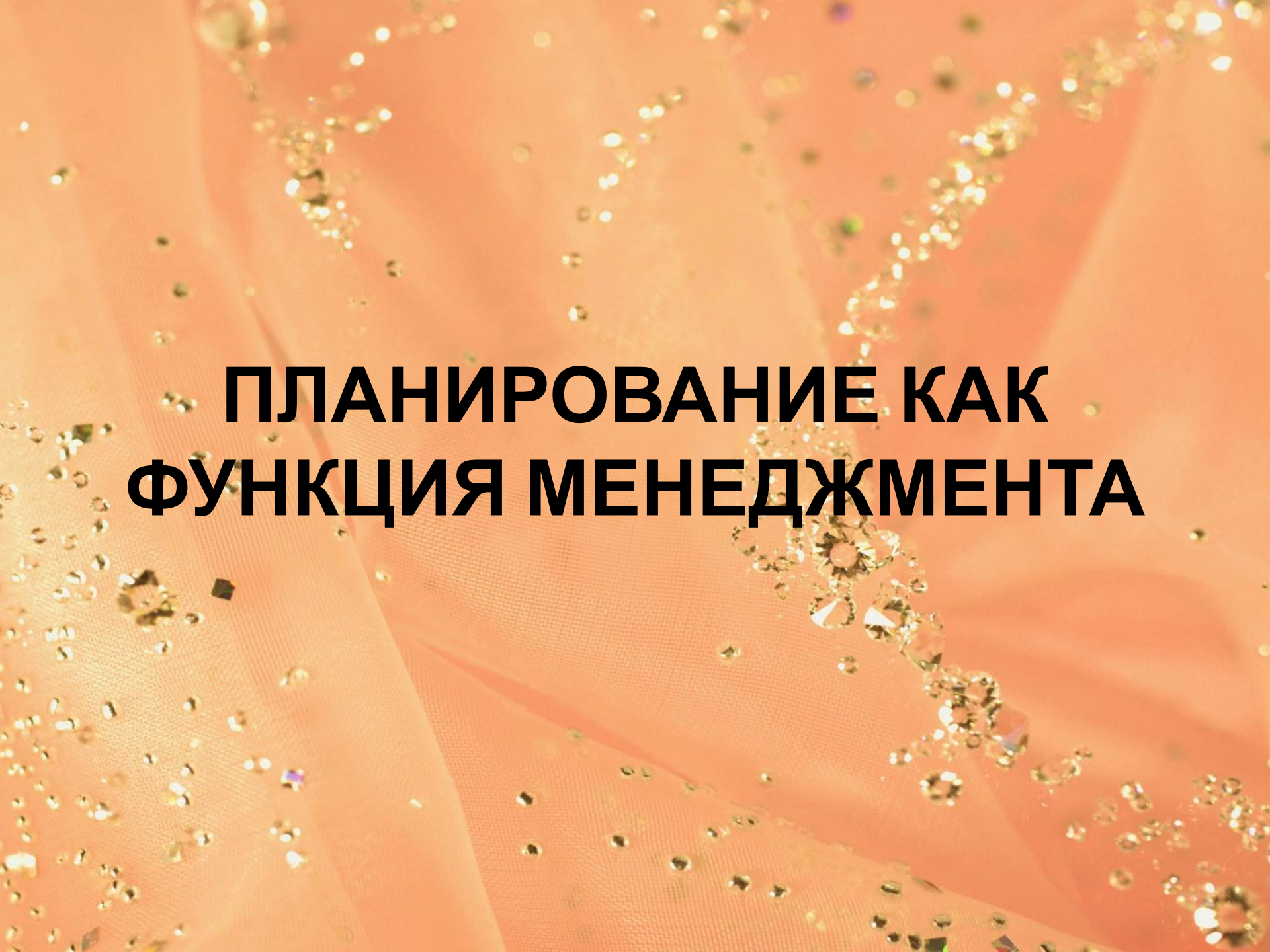


The background of the slide features a warm, orange-toned surface with soft, flowing, wavy lines. Scattered across this background are numerous small, shiny gold sequins or glitter particles, some of which are larger and more prominent than others, creating a festive and elegant texture.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Планирование - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Любая организация не может обходиться без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения относительно:

- распределения ресурсов;
- координации деятельности между отдельными подразделениями;
- координации с внешней средой (рынком);
- создания эффективной внутренней структуры;
- контроля за деятельностью;
- развития организации в будущем. Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также даст возможность контролировать ситуацию.

В общем, в процессе планирования можно выделить:

- процесс целеполагания (определение системы целей);
- процесс сочетания (координации) целей и средств их достижения;
- процесс развития или единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием.

Целеполагание - это процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений. В результате получается дерево целей, которое лежит в основе всего процесса планирования.

Если брать организацию в целом, то планирование осуществляется в следующем порядке:

1. Разрабатывается миссия организации.
2. Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).
3. Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.
4. Определяются стратегические альтернативы.
5. Выбор конкретной стратегии или пути достижения цели. Ответ на вопрос "что делать?".
6. После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования являются:

- тактика, или как добиться того или иного результата (ответ на вопрос "как делать?").
Тактические планы разрабатываются на основе выбранной стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент), разрабатываются менеджерами среднего звена, результат такого планирования появляется быстро, и его легко соотнести с конкретными действиями работников;
- политика, или общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей;
- процедуры, или описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации;
- правила, или что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации.

План - это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей.

План является результатом процесса планирования.

Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

По широте охвата:

- корпоративное планирование (для всей компании в целом);
- планирование по видам деятельности (планирование производства ковров);
- планирование на уровне конкретного подразделения (планирование работы цеха).

По функции:

- производственное;
- финансовое;
- кадровое;
- маркетинговое.

По подфункции (например, для маркетинга):

- планирование ассортимента;
- планирование рекламы;
- планирование продаж.

По временному периоду:

- долгосрочное планирование - 5 лет и более;
- среднесрочное планирование - от 2 до 5 лет;
- краткосрочное планирование - до года.

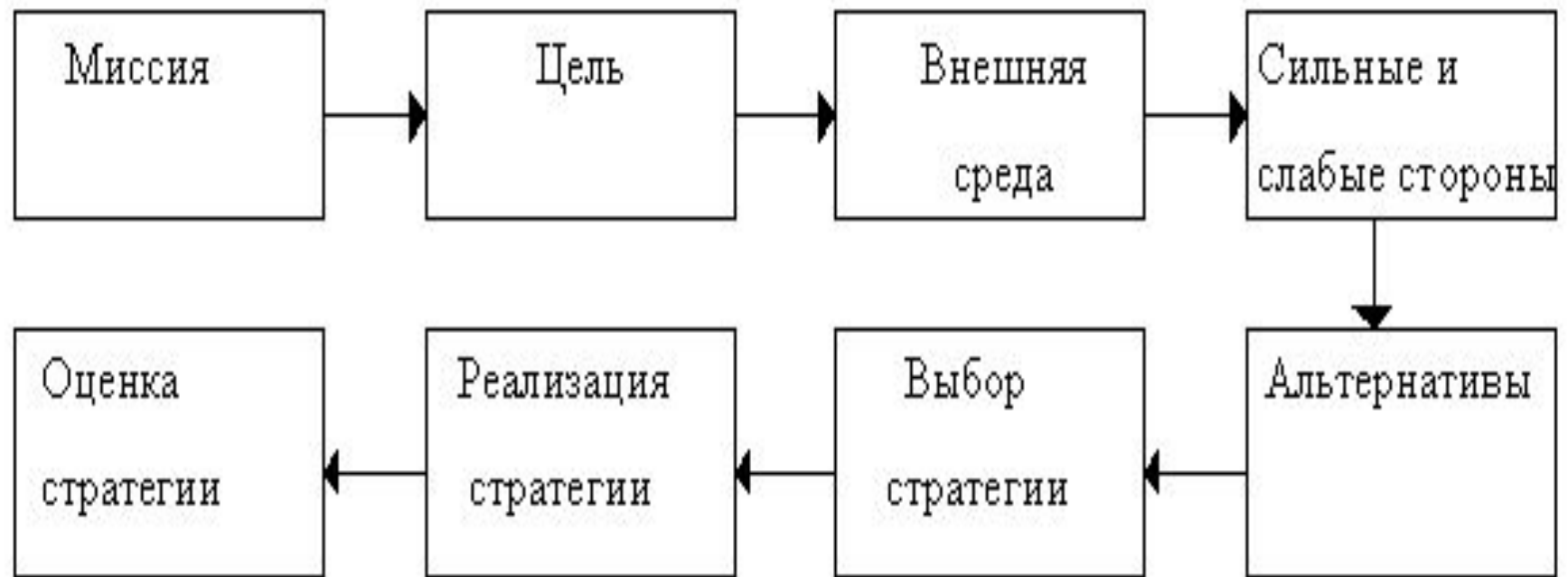
По степени детализации планов:

- стратегическое планирование;
- оперативное или тактическое планирование.

По обязательности выполнения:

- директивные планы для непосредственного обязательного исполнения;
- индикативные планы, которые являются ориентирными и зависят от индикаторов экономической, политической и т. д. деятельности.

Процесс планирования



Задания для самостоятельной работы:

1. Сформулируйте миссию вашей организации.
2. Определите ряд стратегических целей, связанных с миссией вашей организации. Постройте “дерево” целей, определив их иерархию.
3. Перечислите факторы внешней среды, которые влияют на выбор стратегии Вашей организации. Проранжируйте их.
4. Какое влияние оказывают конкретные изменения факторов внешней среды современной России на стратегию вашей фирмы, какие возможности и угрозы они несут.
5. Составьте перечень ресурсов, необходимых вашей организации для достижения целей.
6. Составьте список сильных и слабых сторон вашей фирмы.
7. Определите и обоснуйте, какой тип стратегии функционирования наиболее подходит для вашей фирмы.
8. Определите и обоснуйте, какой тип стратегии развития наиболее подходит для вашей фирмы. cycle) отрасли. Примените модель стратегического анализа и планирования, основанную на концепции жизненного цикла.
9. Вашей фирме необходимо составить бизнес план, какие разделы вы в него включите?
10. Разработайте исполнительное резюме бизнес-плана вашей фирмы.
11. Вашей фирме необходимо провести маркетинговые исследования с целью определения удовлетворенности потребителей выпускаемым вашей фирмой продуктом (оказываемой услугой). Спланируйте процесс подготовки и проведения этого мероприятия. Помните, что план включает, по крайней мере, три компоненты:
 - точные цели;
 - конкретные действия;
 - назначение ресурсов.