INTERNATIONAL

 PRAGUE

 UNIVERSITY

 Курсовая работа

 По дисциплине «Менеджмент»

 На тему: «Планирование, как важнейшая форма менеджмента»

 Выполнила:

 Студентка 1 курса, специальность Связи с общественностью

 Фаустова Я.И.

 Руководитель:

 Ефремов Михаил Юрьевич

 Прага

 2016

Введение

Глава I

1.1. Что такое планирование? Виды планирования

1.2. Планирование и планы

1.3. Сущность и содержание внутрифирменного планирования

1.4. Особенности стратегического и тактического планирования

Глава II.

2.1. Понятие прогнозирования в менеджменте

2.2 Методы планирования

Заключение

Список литературы

Введение:

Функция планирования в наши дни приобрела качественно новые особенности, получив принципиально новое содержание.

В первую очередь расширились горизонты планирования. Это обусловлено тем, что современный подход к планированию подразумевает выполняет не только оперативных задач, но также и задач перспективного развития.

Назначение планирования, как важнейшей функции современного управления организацией заключается в стремлении заблаговременно учесть все внешние и внутренние факторы, которые обеспечивают благоприятные условия для нормального функционирования и динамичного развития фирмы.

Планирование можно рассматривать в качестве своеобразной попытки заглянуть в будущее. Данная функция управления дает возможность оценить перспективы развития и масштабы фирмы, выявить конкурентов в отрасли, найти и прочно занять свою рыночную нишу, а также определить стратегические цели и пути их достижения.

В планах фирмы отражается вся её производственно-экономическая деятельность. Руководствуясь планами, топ-менеджеры выявляют слабые и сильные стороны предприятия, анализируют их, а затем разрабатывают тактику проведения необходимых мероприятий, оценивают финансовое положение, а также положение в производственной и маркетинговой сферах.

Таким образом, развитие современной компании не сводится к простому наращиванию ее производственных мощностей, а является движением к определенной цели, состоящей из множества подчиненных ей подцелей.

планирование управление менеджмент предпринимательский

В процессе развития современной организации необходимо единство действий отдельных элементов системы, а это можно обеспечить именно благодаря планированию.

Таким образом, суть планирования заключается не только в активном и сознательном стремлении к будущему. Планирование - это одновременно и концепция целенаправленного поведения.

Целью данной работы является изучение теоретических основ планирования как важнейшей функции менеджмента.

1.1. Что такое планирование? Виды планирования

Планирование — это разработка и корректирование плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу. Планирование заключается в обоснованном формировании основных направлений и пропорций деятельности организации в соответствии с установленными целями развития, возможностями ресурсного обеспечения и имеющимся спросом на рынках. «Планирование — естественная и составная часть менеджмента. Его можно определить, как умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей. В современном менеджменте планирование — это предвидение».

 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:

1. процесс целеполагания (определение системы целей);
2. процесс сочетания целей и средств их достижения;
3. 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.

Само по себе наличие цели еще не означает, что она будет достигнута, необходимо наличие соответствующих материальных, финансовых и людских ресурсов. При этом часто от количества этих ресурсов зависит уровень достижения цели. Так для создания предприятия в определенной отрасли необходимы первоначальные вложения, например, не менее 1 млн рублей. Этот финансовый ресурс обязательно должен быть в наличии, и тогда будет обеспечено сочетание цели и средства ее достижения. Как результат координации появляются планы, в которых сочетаются мероприятия по достижению целей, сроки, средства и исполнители.

Для реализации процесса планирования также необходимо иметь налаженную организационную систему. Работа организации направлена на достижение планового показателя, и от того, как построена и скоординирована эта работа, зависит результат. Даже самые идеальные планы не будут реализованы без соответствующей организации. Должна существовать исполнительская структура. Кроме того, у организации должна существовать возможность будущего развития, так как без этого организация будет разрушаться (если мы не развиваемся, значит, мы умираем). Будущее организации зависит от условий среды, в которой она работает, от навыков и знаний персонала, от того места, которое организация занимает в отрасли (регионе, стране).

Весь процесс планирования в организации разделяется на два уровня: стратегический и оперативный.

 Стратегическое планирование - это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе, оперативное планирование - это система управления организацией на текущий период времени. Эти два вида планирования соединяют организацию в целом с каждым конкретным подразделением и являются залогом успешной координации действий. Если брать организацию в целом, то планирование осуществляется в следующем порядке:

Разрабатывается миссия организации.

Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).

Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.

Определяются стратегические альтернативы.

Выбор конкретной стратегии или пути достижения цели. Ответ на вопрос "что делать?".

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 обще 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.

1.2 Планирование и планы

Следует различать планирование и планы. 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

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 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.

План как итог планирования для исполнителей является директивным документом и должен включать как обязательные, так и рекомендательные показатели, причем с увеличением сроков планирования число индикативных (рекомендательных) показателей растет. Это связано с тем, что при долгосрочном планировании результат не может быть определен абсолютно точно, так как он зависит от изменения условий хозяйствования и имеет вероятностный характер. Планироваться могут конкретные мероприятия, товары, услуги и работы, а также структуры, технологии и процедуры. Например, планирование расширения организации, планирование более совершенного техпроцесса или планирование вывода товара на рынок.

Различают три основные формы организации планирования:

"сверху вниз";

"снизу вверх";

"цели вниз - планы вверх".

Планирование "сверху вниз" основывается на том, что руководство создает планы, которые надлежит выполнять их подчиненным. Такая форма планирования может дать положительный результат только при наличии жесткой, авторитарной системы принуждения.

Планирование "снизу вверх" основано на том, что планы создаются подчиненными и утверждаются руководством. Это более прогрессивная форма планирования, но в условиях углубляющейся специализации и разделения труда сложно создать единую систему взаимосвязанных целей.

Планирование "цели вниз - планы вверх" соединяет достоинства и устраняет недостатки двух предыдущих вариантов. Руководящие органы разрабатывают и формулируют цели для своих подчиненных и стимулируют разработку планов в подразделениях. Такая форма дает возможность создать единую систему взаимосвязанных планов, так как общие целевые установки являются обязательными для всей организации.

Планирование базируется на данных прошлых периодов деятельности, но целью планирования является деятельность предприятия в перспективе и контроль за этим процессом. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности информации, которую получают менеджеры. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетенции менеджеров и точности прогнозов относительно дальнейшего развития ситуации.

1.3. Сущность и содержание внутрифирменного планирования

адачей планирования является задание программы действий управляемой подсистеме для достижения поставленной цели.

 Процесс внутрифирменного планирования (ВФП) представляет собой комплекс расчетов и процедур производственно-экономического характера, направленных на установление и реализацию целей производственной деятельности предприятия в определенные плановые периоды времени (месяц, квартал, год).

 Значение ВФП определяется тем, что оно:

cвязывает все направления деятельности от маркетинга до сбыта продукции;

охватывает как основные, так и вспомогательные процессы;

заставляет сосредоточить внимание на главных задачах;

не допускает неопределенности действий подразделений фирмы;

облегчает контроль деятельности всех сфер производства.

 Кроме того, роль планирования как важнейшей функции менеджмента определяется тем, что 70 % информации управленческого характера связана с различными стадиями планирования производства.

 ВФП представляет собой сложный процесс, состоящий из ряда последовательно осуществляемых этапов:

 I. Постановка задач. Заключается в построении дерева целей, которые необходимо решить фирме для достижения заданной эффективности. Ориентировочно устанавливаются сроки решения задач, а также потребное количество ресурсов для их осуществления.

 II. Разработка планов. Включает составление специальных планов по достижению каждой цели в отдельности. При этом происходит конкретизация сроков по выполнению каждого плана и производится их увязка по горизонтали (одинаковые сроки реализации) и по вертикали. Параллельно происходит распределение имеющихся у фирмы ресурсов.

 III. Разработка бюджета. Производится сопоставление планов доходов и расходов предприятия, что позволяет выявить и впоследствии устранить возможный дисбаланс между потребными и располагаемыми ресурсами.

 IV. Конкретизация планов (окончательный вариант). Осуществляется разработка конкретных мероприятий по реализации планов.

 При проведении ВФП выделяют три уровня разработки планов по времени:

перспективные планы;

среднесрочные планы;

краткосрочные планы.

 Перспективные планы. Этот уровень охватывает временную перспективу от 5 до 15 лет. Конкретный срок определяется тем видом деятельности, для которого он разрабатывается. Такие планы чаще всего представляют собой отражение общей стратегии предприятия. Они могут включать:

стратегию взаимодействия продукт - рынок;

оценку тенденции изменения товарного ассортимента продукции и видов деятельности фирмы;

необходимость развития новых мощностей или создания дочерних предприятий;

перспективы кадрового развития;

социальное развитие и т. д.

 Среднесрочные планы. Этот уровень разрабатывается на базе принятого перспективного плана и представляет собой его конкретизацию и детализацию. Создается на перспективу от 2 до 5 лет для всех видов деятельности, осуществляемых фирмой. Каждое подразделение фирмы разрабатывает собственный среднесрочный план. Основными направлениями среднесрочных планов являются:

развитие мощностей;

диверсификация продукции и других видов деятельности;

планы производства и продаж;

кадровые вопросы и т. д.

 Краткосрочные планы. Разрабатываются на короткие отрезки времени (до одного года). Основным содержанием этих планов являются:

объемы производства и продаж;

загрузка мощностей;

обеспечение потребностей в ресурсах;

вопросы финансирования;

социальное развитие коллектива и т. д.

 ВФП подразделяется на две стадии: технико-экономическое планирование (ТЭП) и оперативно-производственное планирование (ОПП)\*. Составляющие ВФП представлены на рисунке.



 Рис.Схема внутрифирменного планирования

 ТЭП занимается разработкой планов производственно-хозяйственной и социальной деятельности фирмы, а также технико-экономических показателей её функционирования.

 ОПП является логическим развитием ТЭП и осуществляется в ходе выполнения производственной программы определенного планового периода.

 Организационные формы проведения ВФП. ВФП\* охватывает все уровни управления и отличается большим организационным разнообразием форм. В укрупненном виде различают две основные формы:

фирмы с централизованным управлением и планированием;

фирмы с децентрализованным планированием.

 В первом случае при администрации имеется централизованная служба планирования, которая занимается разработкой перспективных и текущих планов для подразделений, входящих в фирму.

 При второй форме организации входящие в объединение предприятия имеют собственные планово-производственные службы, которые осуществляют работу по текущему и перспективному планированию. Высшее руководство объединения в этом случае определяет лишь общее направление развития (например, размещение и структуру капитальных вложений, общий объем производства и прибыли и т. п.). Центральная плановая служба объединения разрабатывает форму планов и доводит до предприятий те ограничения, которые накладываются общекорпоративными целями (например, лимиты капитальных вложений). Перенос центра тяжести в перспективном планировании на предприятия объясняется их большой самостоятельностью, широкими масштабами деятельности и спецификой производства. Координацию и контроль за работой плановых служб отдельных предприятий осуществляет центральная служба планирования.

1.4. Особенности стратегического и тактического планирования

Стратегия - представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии

организации и достижение её целей.

Многие крупные компании в современных условиях стали уделять все большее внимание развитию стратегического планирования как инструменту централизованного управления. Такое планирование предусматривает разработку общих принципов ориентации фирмы на перспективу; определяет стратегическое направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей.

В системе стратегического планирования в зависимости от методологии и целей обычно различают долгосрочное планирование и стратегическое планирование. В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, тактические планы и бюджеты, планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений организации. Затем программы, тактические планы и бюджеты выполняются этими подразделениями и определяются отклонения фактических показателей от запланированных.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период.

Основными признаками стратегического планирования являются:

цель планирования,

долгосрочное обеспечение существования и выполнения основной цели фирмы,

носитель идеи планирования - высший менеджмент,

проблемы планирования - отсутствие надежности и структурирования,

горизонт планирования - долгосрочное,

охват - глобальный, широкий спектр альтернатив,

принципы - изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании.

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии.

Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Иными словами, тактика является одной из форм выражения стратегии. Стратегия и тактика, в общем плане, имеют родственные цели и их сущность заключается в определении средств, с помощью которых предприятие стремится к достижению поставленных целей и заданий.

Тактическое планирование - это детальное планирование, определение и разработка вопросов в рамках технических линий. Тактику можно рассматривать как определенные шаги, ступени по направлению к вершине - общей цели, предусмотренной стратегией.

Успешное стратегическое планирование неразрывно связано с тактическим планированием, представляющим собой детальную работу по конкретизации стратегии. Ежедневная работа менеджера заключается в постоянном принятии множества решений, каждое из которых сопровождается процедурой текущего планирования хода их реализации.

Текущее планирование представляет собой совокупность планов по различным видам деятельности предприятия. Разработка текущего плана должна начинаться с подразделений. Задачи, стоящие перед ними (определяемые потребностями реализации стратегических целей), требуют разработки плана действий и наличия ресурсов, достаточных для их решения. В итоге планы по подразделениям разрабатываются в виде бюджетов или смет. Прогноз сбыта - та основа, на которой, в конечном счете, строятся все бюджеты подразделения.

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

2.1.Понятия прогнозирования в менеджменте

Прогнозирование – это метод предвидения возможных направлений развития.

Прогнозирование – это фактор планирования, которое бывает: долгосрочным (свыше 5 лет; иногда до 15-20 лет), среднесрочным (от года до 5 лет), краткосрочным (обычно на год). Его точность только вероятностна.

Виды прогнозов: экономические, развития конкуренции, развития технологии, состояния рынка, социальный.

Методы прогнозирования:

— неформальные (наглядная информация, письменная информация, промышленный шпионаж);

— количественные (экстраполяция – повторение прошлого, временные ряды, причинно-следственное моделирование);

— качественные методы (мнение, ожидание потребителя, экспертной оценки).

2.2. Методы планирования

Балансовый метод планирования обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия, а также между разделами плана. Например, балансовый метод увязывает производственную программу с производственной мощностью предприятия, трудоемкость производственной программы — с численностью работающих. На предприятии составляются балансы производственной мощности, рабочего времени, материальный, энергетический, финансовый и др.

Расчетно-аналитическии метод используется для расчета показателей плана, анализа их динамики и факторов, обеспечивающих необходимый количественный уровень. В рамках этого метода определяется базисный уровень основных показателей плана и их изменения в плановом периоде за счет количественного влияния основных факторов, рассчитываются индексы изменения плановых показателей по сравнению с базисным уровнем.

Экономико-математические методы позволяют разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

Графоаналитический метод дает возможность представить результаты экономического анализа графическими средствами. С помощью графиков выявляется количественная зависимость между сопряженными показателями, например, между темпами изменения фондоотдачи, фондовооруженности и производительности труда. Сетевой метод является разновидностью графоаналитического. С помощью сетевых графиков моделируется параллельное выполнение работ в пространстве и времени по сложным объектам (например, реконструкция цеха, разработка и освоение новой техники и др.).

Программно-целевые методы позволяют составлять план в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и приуроченных к определенным срокам. Характерная черта программы — ее нацеленность на достижение конечных результатов. Стержнем программы является генеральная цель, конкретизируемая в ряде подцелей и задач. Цели достигаются конкретными исполнителями, которые наделяются необходимыми ресурсами. На основе ранжирования целей (генеральная цель — стратегические и тактические цели — программы работ) составляется граф типа «дерево целей» — исходная база для формирования системы показателей программы и организационной структуры управления ею.

По срокам различают следующие виды планирования: перспективное, текущее и оперативно-производственное (рис. 3). Перспективное планирование основывается на прогнозировании. С его помощью прогнозируются перспективная потребность в новых видах продукции, товарная и сбытовая стратегия предприятия но различным рынкам сбыта и т. д. Перспективное планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10-15 лет) и среднесрочное (3-5 лет) планирование.

Долгосрочный план имеет программно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограниченно. Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в среднесрочном плане. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка и т. п. В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не имеют обязательного характера, и ряд предприятий разрабатывают долгосрочные планы сроком на 5 лет, среднесрочные — на 2-3 года.

Текущее (годовое) планирование разрабатывается в разрезе среднесрочного плана и уточняет его показатели. Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на заводские, цеховые и бригадные.

Оперативно-производственное планирование уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям (цех, участок, бригада, рабочее место). Такой план служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и равномерной работы предприятия и доводит плановые задания до непосредственных исполнителей (рабочих). Оперативно-производственное планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое и диспетчирование. Завершающим этапом заводского оперативно- производственного планирования является сменно-суточное планирование.

В целом перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование взаимосвязаны и образуют единую систему. Упрощенная процедура разработки комплексного плана фирмы включает следующие основные элементы

Имеются различные признаки классификации планирования по видам, срокам, формам и другим признакам. С точки зрения обязательности принятия и выполнения плановых заданий оно подразделяется на директивное и индикативное планирование. Директивное планирование характеризуется обязательным принятием и выполнением плановых заданий, установленных вышестоящей организацией для подчиненных ей предприятий. Директивное планирование пронизывало все уровни системы социалистического централизованного планирования (предприятия, отрасли, регионы, экономику в целом), сковывало инициативу предприятий. В рыночной экономике директивное планирование используется на уровне предприятий при разработке их текущих планов.

Индикативное планирование - это форма государственного регулирования производства через регулирование цен и тарифов, ставок налогов, банковских процентных ставок за кредит, минимального уровня заработной платы и других показателей. Задания индикативного плана называются индикаторами. Индикаторы — это параметры, характеризующие состояние и направления развития экономики, выработанные органами государственного управления. В составе индикативного плана могут быть и обязательные задания, но их число весьма ограничено. Поэтому в целом план носит направляющий, рекомендательный характер. Применительно к предприятиям (организациям) индикативное планирование чаще применяется при разработке перспективных планов.

Необходимо различать перспективное планирование, прогнозирование, стратегическое планирование, тактическое планирование и бизнес-планирование, которые взаимосвязаны, образуют единую систему и в то же время выполняют различные функции и могут применяться самостоятельно. Как уже отмечалось выше, перспективное планирование основано на прогнозировании. Прогнозирование является базисом, фундаментом перспективного планирования и в отличие от него основано на предвидении, построенном на экономико-математическом, вероятностном и в то же время научно обоснованном анализе перспектив развития предприятия в обозримом будущем.

Стратегическое планирование ставит перспективные цели и вырабатывает средства их достижения, определяет основные направления развития предприятия (организации) и, что особенно важно, формирует миссию предприятия, направленную на реализацию его общей цели. Миссия детализирует статус предприятия (организации) и обеспечивает направления и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития. Тактическое планирование в отличие от перспективного и стратегического планирования охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды и направлено на реализацию выполнения этих планов, которые конкретизируются в комплексных планов социально-экономического развития предприятия.

Битее-минирование является разновидностью технико-экономического планирования, однако в условиях рыночной экономики его функции значительно расширились и оно стало самостоятельным видом планирования. Существуют и другие классификации форм и видов планирования. Так, по классификации Р.Л. Акоффа, широко используемой в зарубежной науке и практике, планирование бывает:

реактивным - базируется на анализе и экстраполяции прошлого опыта снизу вверх;

инактивным - ориентируется на существующее положение предприятия для выживания и стабилизации бизнеса;

преактивным (упреждающим) - основано на прогнозах с учетом будущих изменений и осуществляется на предприятиях сверху вниз путем оптимизации решений;

интерактивным - заключается в проектировании будущего с учетом взаимодействия прошлого, настоящего и будущего, направленном на повышение эффективности развития предприятия и качества жизни людей.

Отметим, что планирование на предприятии (фирме) является важнейшим элементом рыночной системы, ее базисом и регулятором.

Заключение:

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период, определения хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявления материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Содержание планирования как функция управления предприятием состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка.

Планирование - это начальный этап управления, однако оно представляет собой не единственное действие, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций.

Основная цель планирования состоит в том, чтобы насколько возможно при данных условиях, найти оптимальный вариант решения задач, стоящих перед организацией.

Планирование осуществляется в соответствии с рядом принципов, то есть правил.

Выделяют следующие принципы планирования: экономичности, единства и взаимосвязанности, неравенства, сплоченности.

Различают три вида планирования: тактическое, оперативное и стратегическое.

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. По сути это подготовка сегодня к завтрашнему дню, определение того, что требуется и как этого добиться.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность планирования зависит от точности фактических показателей прошлого. Для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о рынке и о деятельности предприятия. Она обеспечивается бухгалтерским учетом и обширной статистической базой. Однако предприятия - это всего лишь небольшая часть рынка и экономики страны. Следует понимать, что невозможно получить абсолютно все важные данные о рынке в целом и особенно те, что касаются деятельности конкурентов.

Таким образом, любое планирование базируется на неполных данных.

Противоположностью планирования является импровизация.

Планирование охватывает все уровни управления и помогает предпринять и упростить действия, которые приведут к достижению целей организации. Так же снижает риск неопределенности внешней и внутренней среды организации, помогает оптимально делегировать полномочия и распределить ресурсы внутри фирмы. Важные цели планирования включают в себя достижение определенного уровня прибыли, повышение производительности труда, возможность организации выйти на новый рынок сбыта и т.д.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что с помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать. Поэтому следует помнить, что неопределенность - это одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в условиях неопределенности, более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

В представленном Бизнес-плане, разработанном на основании применения принципов планирования рассмотрена идея создания такого места отдыха, где жители Ростова-на-Дону могли бы приятно отдохнуть и провести свой досуг. Этим местом является клуб, сочетающий предоставление спортивных и развлекательных услуг. При этом необходимо отметить, что на сегодняшний день ни один клуб или спортивный комплекс не предоставляет своим клиентам возможность играть в мини-гольф (даже гольф-клуб).

Были проведены достаточно детальные маркетинговые исследования и анализ рынка с целью выявления конкурентов и отыскания своеобразной "ниши" для деятельности организуемой фирмы.

В Бизнес-плане были представлены пути создания организации, предоставляющей спортивные и развлекательные услуги, определена ее организационно-правовая форма, определено предполагаемое место положения создаваемой организации на рынке (рыночная ниша), представлено описание услуг, которые организация будет оказывать потребителям, проанализирована целесообразности создания подобной организации с точки зрения рентабельности и прибыльности.

К сожалению, в представленном Бизнес-плане некоторые разделы были представлены не в полном объеме, а некоторые разделы не были включены целенаправленно в связи с ограниченным объемом работы, отсутствием программных средств и сжатыми сроками работы.

Список используемой литературы

* Ямпoльcкaя Д., Зoниc М. Характерные черты современного менеджмента
* Сайт- http://www.inventech.ru
* Сайт- Википедия