

**Глава седма**

**ОСНОВИ НА ПЛАНИРАНЕТО**

- КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ГЛАВАТА**
- 1. Същност на планирането*
  - 2. Целеполагане*
  - 3. Прогнозиране*
  - 4. Планиране:*
    - 4.1. Процес на планиране*
    - 4.2. Видове планове*
  - 5. Резюме*
  - 6. Основни термини*
  - 7. Използвана литература*
  - 8. Въпроси за размисъл*
  - 9. Допълнителна литература*

**УЧЕБНИ ЦЕЛИ:**

След изучаването на тази глава Вие ще знаете и ще можете да:

- 1. Определяте същността на планирането.*
- 2. Дефинирате предимствата на планирането.*
- 3. Обяснявате същността и връзката на основните видове цели в организацията.*
- 4. Откриете ролята на целите по отношение на външната и вътрешната среда на организацията.*
- 5. Дефинирате прогнозирането и видовете прогнози.*
- 6. Сравнявате същността и приложението на различните методи за прогнозиране.*
- 7. Обясните съдържанието на процеса на изготвяне на планове в организацията.*
- 8. Разграничавате видовете планове в организацията и техните характеристики.*

## 1. СЪЩНОСТ НА ПЛАНИРАНЕТО


Планирането е основна функция на управлението. Процесът на управление започва с планиране, което е основа за осъществяването на останалите управленски функции – организиране, ръководство и контрол. На базата на планираните дейности се определя структурата на организацията, броя и вида на необходимия персонал, техните функции, задачи, отговорности и пълномощия, мотивирането на персонала, стила на ръководство и съдържанието и формите на контрол.

**Планирането е процес, който включва определяне на целите на организацията, установяване на стратегии за достигането на тези цели и разработка на всеобхватна йерархическа структура от планове за обединяване и координация на цялостната дейност на компанията. /1, 276/**

Планирането дава много предимства на организацията:

- Определя посоката и конкретните действия за развитие на фирмата, а това дава възможност на ръководителите и всички сътрудници да знаят как ще се развива фирмата и да могат да определят какви трябва да бъдат техните бъдещи действия за достигане на набеязаните цели.
- Улеснява координацията на действията на сътрудниците и звената в организацията за достигане на общите цели.
- Позволява на фирмата да отчете възможни промени във външната среда и в самата организация, да определи последствията от тях и да предвиди съответни действия. По този начин фирмата е готова за реакция при настъпването на тези промени.
- Дава възможност за рационално използване на ресурсите чрез отстраняване на дублирането на дейности и нерационални действия и по-добра координация.
- Подпомага установяването на стандарти и норми, които да бъдат използвани по-нататък при контрола върху изпълнението на плановете и достигането на целите на организацията.

Планирането като функция на управлението представлява сложен процес, със своя вътрешна структура и **включва няколко дейности: целеполагане, прогнозиране и разработване на планове.**

 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>Още за планирането можете да прочетете в:</i>  <a href="http://www.bg-ikonomika.com/2010/11/1_8787.html">http://www.bg-ikonomika.com/2010/11/1_8787.html</a></p>
--	--

<p><b>???</b>  <b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте определение на планирането като функция на управлението.</li> <li>2. Какви предимства дава планирането за организацията?</li> <li>3. Кои дейностите включва планирането като функция на управлението?</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

## 2. ЦЕЛЕПОЛАГАНЕ

**Целеполагането** представлява процес на определяне на целите на организацията. Като начален процес в планирането то има изключително важна роля за организацията.

Всяка организация, независимо нейният характер и специфика на дейността, се създава в името на постигането на определени цели. Тези цели определят и ръководят дейността на всички нейни членове и на организацията като цяло.

**Целта на организацията** представлява “желано състояние на нещата, които организацията се стреми да постигне”.<sup>1/2, 6/1</sup> Основната цел на всяка бизнес организация е получаването на печалба. Различните бизнес организации имат свои специфични цели, произтичащи от тяхната специфика, по които те се отличава от останалите организации. В същото време всяка бизнес организация преследва едновременно множество цели, произтичащи от основната ѝ цел, които са свързани по между си по определен начин.

**Целите на организацията изпълняват две съществени функции.** Първата функция е насочена към външната среда на фирмата. Целите предоставят информация на обществото, другите организации и отделните граждани за фирмата, за нейната дейност и за насоките за развитие и подпомагат нейното взаимодействие с тях. Втората цел е насочена към

<sup>1</sup> Цитатът е по /3, 168/

вътрешната среда на фирмата и осигурява на ръководителите и членовете на фирмата информация, осигуряваща ефективното функциониране на фирмата. Затова съществена отговорност на ръководителите след като определят целите на фирмата е да запознаят както всички нейно членове, така и обществото с тези цели. /3, 170/

**Роля на целите по отношение на външната среда.** Целите са важни за осъществяването на взаимодействие на фирмата с всички фактори на външната среда. Те предоставят информация в общественото пространство за предназначението, мисията и легитимността на фирмата.


- **Предназначение.** То изразява в най-широк смисъл причината за съществуването на фирмата и нейните намерения като желание на фирмата да снабдява обществото със стоки и услуги и по този начин да осигурява своето съществуване. Предназначението първоначално се определя от създателите на фирмата, но в последствие при промяна на условията на външната среда ръководителите могат да го доразвият и променят.
- **Мисия.** Определянето на предназначението води до формулиране на мисия на фирмата. Мисията се дефинира като пътя, избран от ръководителите за реализация на предназначението. Едно и също предназначение на фирмата може да бъде реализирано по много начини. Мисията също се развива и променя в зависимост от промените във външната среда на организацията.
- **Легитимност.** Легитимността е приемането на дейността на организацията извън нейните предели. Целите са важни за легитимиране на фирмата пред широката общественост, за приемане на нейните стоки и услуги, на нейните действия и политика. Легитимността отразява и съответствието със културната среда и законодателството в страната. /3, 170-173/

**Роля на целите по отношение на вътрешната среда.** Целите дават важна информация на членовете на организацията. Те ги информират относно задачите, насоките за вземане на решения, методите за мотивация, стандартите за оценяване изпълнението на задачите и основа за организиране.

- **Определяне на задачите.** Целите, като желан краен резултат, сочат обхвата на задачите на членовете на организацията. Те показват не само кои задачи са необходими, но и кои не водят към желания резултат.
- **Насоки за вземане на решения.** Важно изискване към решенията в една организация да бъдат насочени към достигане на целите на

организацията. Избраните цели информират членовете на организацията и определят насоките за вземане на решения.

- **Методи на мотивация.** Целите лежат в основата на мотивацията на членовете на организацията за достигане на високи резултати. Те служат като силен мотив особено когато резултатите са свързани с някакви награди – признание, повишаване на заплатата, повишаване и др.
- **Стандартите за оценяване изпълнението на задачите.** Целите, определящи обхвата на задачите, служат и за определяне представянето и приноса на всеки член на организацията за тяхното достигане.
- **Основа за организиране.** Постоянна грижа на ръководителите е създаването и поддържаните на организационната структура. Целите служат като основа за избор на подходящи форми и за усъвършенстване на организационните структури. /7, 111-112; 8, 372-418/

 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>Още за целите като мотиватори можете да прочетете в:</i>  <a href="http://bgnauka.com/index.php?mod=front&amp;fnc=pub_page&amp;pid=12445" style="color: white;">http://bgnauka.com/index.php?mod=front&amp;fnc=pub_page&amp;pid=12445</a></p>
---	---

**Видове цели в организацията.** Една най-обща класификация на целите в организацията може да бъде направена в зависимост от това коя част от организацията носи отговорност за тяхното реализиране. Така целите могат да бъдат разделени на официални, оперативни и операционни.

- **Официални цели.** Това са най-общите цели на организацията. Те са формално изложени в устава и други програмни документи на организацията, в годишните отчети, в предстоящи програми и са широко оповестени в общественото пространство. Те са най-дългосрочните цели на организацията. За тяхното достигане отговаря висшето ръководство на организацията. Тези цели са формулирани с абстрактни термини и понятия и отразяват предназначението и мисията на организацията. Те нямат точни измерители за изпълнение и срокове, не са конкретни и не могат директно да служат като ръководство за действие. Затова те трябва да бъдат конкретизирани.

- **Оперативни цели.** Те са конкретизация на официалните цели. Отчитат се и се актуализират всяка година. Това става въз основа на информация за представянето през предходната година, прогноза за развитието на околната среда и анализ на конкурентите. Счита се, че повечето организации формулират **осем вида оперативни цели в следните области: маркетинг, иновация, организация на хора, финансови ресурси, физически ресурси, производителност, социална отговорност, печалба.** /4, 97-98/ Оперативните цели се формулират от висшите ръководители на базата на официалните цели. За реализацията на оперативните цели отговарят средните ръководители в организацията.
- **Операционни цели.** Те конкретизират оперативните цели. Операционните цели са свързани с изпълнението на точно определени задачи и съдържат стандарти за начин и време за изпълнение. За тяхното реализиране отговарят низовите ръководители.

Връзката между официалните, оперативните и операционните цели се нарича **йерархия на целите**. Тя отразява как изпълнението на операционните цели води до реализация на оперативните цели, а тяхното изпълнение осигурява реализацията на официалните цели на организацията. /3, 176-181/

<p><b>???</b></p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте определение на целеполагането и на целите в организацията.</li> <li>2. Посочете функциите на целите в организацията и какво включват те?</li> <li>3. Какви видове основни цели има в организацията и каква е тяхната характеристика? Избройте видовете оперативни цели ?</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

### 3. ПРОГНОЗИРАНЕ

Прогнозирането е дейност, свързана със **съзнателно обективно предсказване на бъдещото развитие на дадена система.** /5, 89/

С помощта на прогнозите ръководителите се стремят да получат сравнително реалистична картина на бъдещото развитие на обкръжаващата среда и на организацията. Прогнозите се разработват основно за нуждите на планирането. Колкото са по-достоверни прогнозите вероятността за

разработването на по-реални и изпълними планове е по-голяма и достигането на целите на организацията по-реалистично.

Прогнозирането обикновено е насочено към разработване на прогнози за развитието на отделните фактори на околната среда<sup>2</sup> и за очакваните изменения в дейността и потребностите на организацията в бъдеще – прогнози за развитие на дейността, за продажбите, за печалбата, за потребността от персонал, финансови ресурси, нови технологии и други. Прогнозите осигуряват информация, която намалява неопределеността.

Прогнозирането се основава на отчитане на показатели за факторите на околната среда и за дейността на организацията в миналото и настоящето, анализирането им, открояване на тенденциите и закономерностите в развитието и пренасянето им за бъдещи периоди.

Колкото обкръжаващата среда е по-стабилна и постоянна, толкова прогнозите са по-достоверни. В променлива и динамична околна среда е необходимо да се разработват многовариантни прогнози. Обикновено се разработват **три варианта на прогнозата – песимистична, реалистична и оптимистична.**

Предвид на това, че прогнозите се разработват за нуждите на планирането, техният времеви хоризонт съответства на този на планирането – **краткосрочни** – до една година, **средносрочни** – от 2 до 5 години и **дългосрочни прогнози** – повече от пет години.

Съществуват две основни групи методи за прогнозиране – количествени и качествени.

**Количествени методи на прогнозиране** - представлява използване на математически методи за обработка на данни от миналото и настоящето за предсказване на бъдещите им стойности. Основно се използват два метода –


- **Анализ на временни редове** - математически се оценяват бъдещи промени в хронологично подредени данни – продължителни тенденции, циклични и сезонни колебания. Работят добре в стабилна среда и за краткосрочни и средносрочни прогнози.
- **Каузално моделиране** – използват се статистически зависимости за предсказване на поведението с помощта на анализ на причините за това - например бъдещи промени в обема на продажбите в зависимост от промяната на факторите от които зависи.

**Качествени методи на прогнозиране** - използват се когато не са налице достатъчно обективни данни от миналото и настоящето или когато няма специалисти, които да могат да прилагат количествените методи на

<sup>2</sup> Виж глава 4 “Външна и вътрешна среда на организацията”

прогнозиране. Основат се на основата на оценки и мнения на добре информирани и квалифицирани специалисти. Най-често използваните качествени методи са:

- **Експертна оценка.** Сравнително бърз и евтин метод, който се основава на осредненото мнение на специалисти, работещи в същата или сродни области.
- **Съвкупно мнение на търговски агенти.** Основава се на мнението на опитни търговски работници, които са в постоянен контакт с клиентите и познават добре техните потребности и предпочитания. Направените прогнози на негова основа са доста достоверни.
- **Очаквания на потребителите.** Представлява прогноза основана на изискванията и очакванията на клиентите. Твърде точно предсказва бъдещото търсене на стоките и услугите на организацията.

 <b>Internet - ресурси</b>	<p><i>Още за прогнозирането можете да прочетете в:</i></p> <p><a href="http://geobor.com/forecasting-sales.html">http://geobor.com/forecasting-sales.html</a></p>
--	---

<p>???</p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте определение за прогнозиране и обяснете за какво се използва.</li> <li>2. Опишете различните типове прогнози – като варианти и като хоризонт на прогнозиране.</li> <li>3. Посочете групите методи за прогнозиране и охарактеризирайте отделните методи.</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

#### 4. ПЛАНИРАНЕ

##### **Процес на планиране.**

Планът представлява рамка, която отразява подробно методите и задачите, които трябва да се приложат за да се достигнат определените цели. Плановете се разработват след като са определени целите на организацията от висшето ръководство, налице са разработени прогнози за бъдещото развитие на



обкръжаващата среда и на организацията и е избрана стратегията за действие, насочена към достигане на целите.

Планирането е основна функция на управлението и тя се изпълнява от ръководителите на всички управленски нива в организацията. Основните управленски нива в организацията са три – висше, средно и низово.<sup>3</sup> Нивата на планиране съвпадат с тези три нива. Те функционират като **механизъм за създаване и изпълнение на ефективни планове**, насочени към достигане на поставената цел. Интегрирането на тези три нива, от върха до основата на организацията често се нарича **йерархия на плановете**. /3, 249/

Процесът на планиране в организацията протича в две посоки – от най-висшето равнище, което определя целите и стратегията, през средните ръководители, които уточняват задачите за своето подразделение, до низовите ръководители, които конкретизират задачите – какво точно, как, кой и за колко време трябва да се реализира. Висшите ръководители, притежаващи най-добри концептуални и управленски умения, определят насоките за развитие, а средните и особено низовите ръководители познават детайлно дейността на организацията и знаят в подробности как целта и стратегията трябва да се реализира в конкретни стъпки.

В същото време конкретизираните планове от низовото и средното равнище се движат в посока нагоре и достигат до висшите ръководители. Това насрещно движение на плановете информация се осъществява докато се разработят точни и съгласувани планове за трите равнища. След това висшето ръководство утвърждава съгласуваните планове и те стават задължителни за всички ръководители и сътрудници в организацията. /7, 11-112/

### **Видове планове в организацията.**

След като са определени стратегическите, тактическите и оперативните цели, ръководителите трябва да изберат най-адекватния за съответната ситуация подход към планирането и вид план, които да приложат за реализирането на тези цели.

В зависимост от избрания критерий могат да бъдат направени различни класификации на планове в организацията. Тук ще разгледаме четири класификации основани на следните критерии: по обхват /стратегически и оперативни/, по хоризонт на планиране /дългосрочни, средносрочни и краткосрочни/, по характер /общи и конкретни/ и по честота на използване /еднократни и многократни/. В същото време тези класификации са взаимосвързани, тъй като отделни видове планове съответстват на различни класификации – операционните планове са краткосрочни, стратегическите –

---

<sup>3</sup> Виж глава първа

дългосрочни, а еднократните планове са стратегически, дългосрочни и общи. /1, 279/

**По обхват плановете биват:**

- **Стратегически планове.** Стратегическите планове се отнасят за цялата организация, включват формулирането на целите на организацията, основани са общите цели, обхващат дълъг период от време.
- **Оперативни планове.** Оперативните планове предполагат съществуването на целите, основават се на стратегическите планове и посочват конкретните действия за тяхното реализиране. Разработват се за по-къси периоди от време.

**По хоризонт на планиране /време за изпълнение/** плановете биват:

- **Дългосрочни планове.** Дългосрочните планове са с хоризонт на планиране повече от пет години. Те са най-общи и принципни. Те са отговорност на висшите ръководители.
- **Средносрочни планове.** Средносрочните планове са с хоризонт на планиране от една до пет години. Те са по-детайлни от дългосрочните планове. За тяхното изпълнение отговарят средните ръководители.
- **Краткосрочни планове.** Краткосрочните планове са с хоризонт на планиране до една година. Те са най-детайлните планове. Тяхното изпълнение е ангажимент на нивозите ръководители и изпълнителите в организацията

Между целите, стратегията, дългосрочните, средносрочните и краткосрочните планове трябва да съществува баланс и единство. Всеки един от тях се опира на предходния. В процеса на планиране посоката е от целите към краткосрочните планове, а при изпълнението от краткосрочните планове към целите на организацията.

**По характер плановете биват:**

- **Конкретни планове.** Това са планове, които се съставят пределно точно и детайлно и не оставят възможност за погрешно интерпретиране в бъдеще. За тях е необходима ясност и предсказуемост на средата, което в наши дни рядко се случва. Когато степента на неопределеност на средата е висока те не позволяват гъвкавост в действията на ръководителите.
- **Общи планове.** Тези планове определят основни ръководни принципи и общата ориентация. Те са гъвкави и позволяват голяма свобода на действие на ръководителите. Подходящи са за среда с

голяма динамика. При тях се губи яснотата и детайлността на конкретните планове.

**По честота на използване плановете биват:**

- **Еднократни планове.** Това са планове за уникални ситуации, които не се повтарят в организацията. Еднократните планове са програма, проект и бюджет:
  - *Програма* – еднократен мащабен, дългосрочен план, координиращ широка мрежа от дейности за достигане на определени цели. Подробно се определят следните елементи: цели, етапи, изпълнители, график, разходи за програмата. Има различен обхват – цялата организация или отделно нейно подразделение.
  - *Проект* – еднократен план с по-малък мащаб и съдържание от програмата. Разработват се същите елементи както при програмата. Проектът може да бъде самостоятелен или като част от програма, подпомагащ нейното осъществяване.
  - *Бюджет* – еднократен план, определящ разпределението на финансови ресурси по конкретни направления на дейността в числово изражение в рамките на определен период от време. Бюджетът е ефективен инструмент и за контрол на дейността чрез установяване на ограничения върху разходите.
- **Постоянни /стоящи/ планове.** Тези планове се прилагат за дейности, които се повтарят в организацията през определено време, разработват се веднъж и се изпълняват многократно. Спестяват време и усилия. Постоянните планове са политика, процедури и правила.
  - *Политика.* Постоянен план, който осигурява общо ръководство за действия, определя рамки и насоки за вземане на решения и осигурява действия, насочени към целите на организацията.
  - *Процедура.* Постоянен план, по конкретен от политиката, който направлява специфична дейност на служителите и представлява серия от последователни действия като реакция на структуриран проблем при точно определени обстоятелства.
  - *Правила.* Още по-конкретен постоянен план от процедурата, изискващ точно определени действия при определени

обстоятелства, изразяващ се в разрешение или забрана за тези действия.

<p><b>???</b></p> <p><b>Въпроси за самопроверка</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обяснете съдържанието на процеса на планиране и йерархията на плановете.</li> <li>2. Какви са класификациите на плановете и по какви критерии?</li> <li>3. Определете видовете плановете по различните класификации?</li> </ol>
<p>Установете доколко сте разбрали и усвоили материала</p>	

## 5. РЕЗЮМЕ

1. Планирането е процес, който включва определяне на целите на организацията, установяване на стратегии за достигането на тези цели и разработка на всеобхватна йерархическа структура от плановете за обединяване и координация на цялостната дейност на компанията.
2. Планирането като функция на управлението представлява сложен процес, със своя вътрешна структура и включва няколко дейности: целеполагане, прогнозиране и разработване на плановете.
3. Целеполагането представлява процес на определяне на целите на организацията.
4. Целта на организацията представлява желано състояние на нещата, които организацията се стреми да постигне.
5. Целите на организацията изпълняват две съществени функции. Първата функция е насочена към външната среда на фирмата и предоставя информация за предназначението, мисията и легитимността на фирмата. Втората цел е насочена към вътрешната среда на фирмата и осигурява на ръководителите и членовете на фирмата информация за задачите, насоките за вземане на решения, методите за мотивация, стандартите за оценяване изпълнението на задачите и основа за организиране.
6. Видове цели в организацията могат да бъдат разделени на официални, оперативни и операционни.
7. Прогнозирането е дейност, свързана със съзнателно обективно предсказване на бъдещото развитие на дадена система. С помощта на прогнозите ръководителите се стремят да получат сравнително реалистична картина на бъдещото развитие на обкръжаващата среда и на организацията. Прогнозите се разработват основно за нуждите на планирането.

8. Съществуват две основни групи методи за прогнозиране – количествени /анализ на временни редове и каузално моделиране/ и качествени /експертна оценка, съвкупно мнение на търговските агенти и очаквания на потребителите/.
9. Процесът на планиране в организацията протича в две посоки – от най-висшето равнище, което определя целите и стратегията, през средните ръководители, които уточняват задачите за своето подразделение, до низовите ръководители, които конкретизират задачите – какво точно, как, кой и за колко време трябва да се реализира. В същото време конкретизираните планове от низовото и средното равнище се движат в посока нагоре и достигат до висшите ръководители. Това насрещно движение на плановата информация се осъществява докато се разработят точни и съгласувани планове за трите равнища. След това висшето ръководство утвърждава съгласуваните планове и те стават задължителни за всички ръководители и сътрудници в организацията.
10. В зависимост от избрания критерии могат да бъдат направени различни класификации на планове в организацията - по обхват /стратегически и оперативни/, по хоризонт на планиране /дългосрочни, средносрочни и краткосрочни/, по характер /общи и конкретни/ и по честота на използване /еднократни – програма, проект, бюджет и многократни – политика, процедури и правила/.

## 6. ОСНОВНИ ТЕРМИНИ:

Планиране	Експертна оценка
Целеполатане	Съвкупно мнение на търговските агенти
Цел	Стратегически планове
Предназначение	Оперативни планове
Мисия	Хоризонт на планиране
Легитимност	Дългосрочни планове
Официални цели	Средносрочни планове
Оперативни цели	Краткосрочни планове
Операционни цели	Общи планове
Песимистична прогноза	Конкретни планове
Оптимистична прогноза	Еднократни планове
Анализ на временни редове	Програма
Каузално моделиране	Политики
Проект	Процедури
Бюджет	Правила

Многократни планове

## 7. ИЗПОЛЗУВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Роббинс С., Коултер М., Менеджмент, М., Вилъямс, 2004
2. Etzioni A., Modern organization, N.Y., Prentice Hall, 1964
3. Aldag R., Stedrnas T., Management, Cincinnati, South-Western Publishing Co, 1987
4. Дракер П., Мениджмънт: задачи, отговорности, практики, С., Класика и стил, 2003
5. Александров К., Мениджмънт на организации и предприятия, С., Лиа, 1995
6. Дафт Р., Менеджмент, М., Питер, 2003
7. Янкулов Я., Забунов Г., Мениджмънт, С., Тилия, 1997

## 8. ВЪПРОСИ ЗА РАЗМИСЪЛ

1. В каква последователност се осъществяват дейностите на функцията планиране и как са свързани по между си?
2. Кои групи методи на прогнозиране най-често намират приложение в дейността на фирмите?
3. След като планирането е толкова важно, защо някои ръководители не планират дейността на своята организация?
4. Какви са основните източници на информация, които ръководителите ползват при планирането?
5. Обяснете защо планирането е свързано с вземането на решения, които ще окажат влияние на компанията в бъдеще?
6. Обяснете ролята на всеки един от трите хоризонта на планиране и обяснете как те са интегрирани.
7. Прочетете внимателно класификациите на различните видове планове. Кои са видове планове са най-подходящи за големи организации и кои за малкия бизнес.
8. Намалява ли ролята на планирането или се увеличава в наши дни?
9. По какво, според Вас, планирането в организациите с идеална цел се отличава от планирането в бизнес организациите?
10. Какви планове използвате в личния си живот? /В ежедневието, за планиране на кариерата и т.н./

## 9. ДОПЪЛНИТЕЛНА ЛИТЕРАТУРА

1. Александров К., Мениджмънт на организации и предприятия, Лиа, С., 1995
2. Давидков Ц., Управление на организациите, С., СУ. СтФ, поредица “Стопанско управление”, 2003, с. 80 - 83
3. Дракер П., Мениджмънт: задачи, отговорности, практики, С., Класика и стил, 2003
4. Пенчев П., Пенчева И., Основи на управлението, В. Търново, Абагар, 2002, с. 127 - 148
5. Харизанова М., Кузманова М., Бошнакова М., Ангелова Н., Управление – теория и практика, С., Неда, 2002, с. 105 - 135
6. Харизанова М., Мирчев М., Миронова Н., Мениджмънт, С., Неда, 2006, с. 159 – 176
7. Янкулов Я., Забунов Г., Мениджмънт, С., Тилия, 1977, с. 81 – 120
8. Борисов, Б., Парашкевова Е., Разработване на система от процедури за осигуряване качеството на плановете процеси в бизнес организациите, Алманах научни изследвания, т. 10, АИ „Ценов” Свищов, 2010