

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

ТЕМА 3

Подготовил : Жолдыбаев Асхат
Эк-216



ПЛАН

1. Стратегическое планирование.
2. Миссия организации
3. Цели организации.
4. Анализ внешней среды.
5. Анализ сильных и слабых сторон организации.
6. Анализ альтернатив и выбор стратегии.
7. Управление реализацией стратегией.
8. Тактическое планирование.

ПЛАНИРОВАНИЕ – ЭТО ФОРМИРОВАНИЕ ОБРАЗА БУДУЩЕГО В СОЗНАНИИ СУБЪЕКТА. ЭТО ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ ПРЕДПОСЫЛКА ВОПЛОЩЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ. ПЛАНИРОВАНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ.

Система планирования деятельности организации призвана определить совокупность целей деятельности и пути их достижения. Элементы системы планов могут быть в разных организациях разные, но в любой присутствуют стратегические и тактические планы.

ЦЕЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ - ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТИЖЕНИЯ НАМЕЧЕННЫХ ЦЕЛЕЙ, ВЫПОЛНЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ.

Процесс планирования состоит как минимум из пяти этапов:

1. Прогнозирование. Под прогнозированием понимается работа, выполняемая менеджером, пытающимся заглянуть в будущее. На этом этапе дается оценка риска.
2. Выяснение и выбор альтернатив развития.
3. Формулирование целей.
4. Разработка программы действий и составление графика работ.
5. Формирование бюджета.

ВИДЫ ПЛАНОВ:

I По степени охвата:

- общее (охватывающее всю сферу деятельности фирмы);
- частное (охватывающее определённые сферы деятельности);

II По содержанию планирования:

- стратегическое (поиск новых возможностей);
- тактическое (создание определённых предпосылок);
- оперативное (реализация возможностей).

III По предмету планирования:

- целевое (определение целей);

ВИДЫ ПЛАНОВ:

IV По сферам функционирования:

- планирование производства;
- планирование сбыта;
- планирование персонала;
- расширенное общее планирование.

V По срокам:

- краткосрочное – до 1 года (полугодовое, квартальное, месячное, недельное);
- среднесрочное (на срок от 1 до 5 лет);
- долгосрочное (на срок от 5 и более лет).

ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ (ОБЩИЕ ПРАВИЛА СОБЛЮДЕНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ). ОТ ИХ СОБЛЮДЕНИЯ ЗАВИСИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ:

1. Принцип единства.

Организация – это система. Плановая деятельность любого звена организации должна быть связана с плановой деятельностью всей организации. Изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений;

2. ПРИНЦИП УЧАСТИЯ.

Процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает.

Преимущества реализации принципа:

1. Каждый участник приобретает более глубокое понимание организации, знание различных сторон её жизни. Упрощается процесс обмена внутрифирменной информацией.
2. Личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, приводит к тому, что планы становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит им удовлетворение. У каждого работника появляются новые мотивы к эффективному труду; в организации укрепляется командный дух.
3. Работники, занимаясь планированием, развиваются как личности, у них появляются новые навыки, знания, расширяется горизонт личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения будущих задач.

3. ПРИНЦИП НЕПРЕРЫВНОСТИ.

Процесс планирования должен осуществляться постоянно.

Неопределённость внешней среды и частые её изменения делают необходимой постоянную корректировку ожиданий относительно внешних условий и соответствующее исправление, и уточнение планов.

Следует учитывать и постоянные изменения представлений фирмы о своих внутренних возможностях.

4. ПРИНЦИП ГИБКОСТИ

Он связан с принципом непрерывности, заключается в обеспечении возможности для планов менять направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

С финансовой точки зрения обеспечение данного принципа нуждается в дополнительных затратах, причём их уровень должен соотноситься с вероятным будущим риском (затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с этим преимущества не окупят их).



5. Принцип точности – планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия.

6. Реальность.

7. Обеспечение плановых заданий ресурсами.

8. Директивность.

ВЕСЬ ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ДЕЛИТСЯ НА 2 СТАДИИ:

- 1) Разработка стратегии фирмы (перспективное, стратегическое планирование).
- 2) Определение тактики планирования (оперативное, тактическое планирование).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ НАБОР ДЕЙСТВИЙ И РЕШЕНИЙ, ПРИНЯТЫХ РУКОВОДСТВОМ, КОТОРЫЕ ВЕДУТ К РАЗРАБОТКЕ СПЕЦИФИЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫХ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДОСТИЧЬ СВОИХ ЦЕЛЕЙ.

***Стратегия** – генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.*

Она формирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

Стратегическое планирование – высший уровень планирования.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НАЧИНАЕТСЯ С УСТАНОВЛЕНИЯ РУКОВОДСТВОМ ОБЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ. ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НЕОБХОДИМО ЯСНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О БУДУЩЕМ СОСТОЯНИИ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ.

Выбор стратегии – важный этап стратегического планирования, поскольку от ее выбора зависит будущее организации, и стратегия в течение длительного времени будет определять все без исключения управленческие решения.

Выработка стратегии осуществляется на самых высоких уровнях организации и зависит от ряда факторов и решений целого ряда задач:

от того, какие ресурсы имеются у организации;

от состояния рынка;

от внутренних возможностей организации;

от состояния внешней среды;

от правильного анализа альтернативных путей развития организации.

СТРАТЕГИЯ – ЭТО ОСОЗНАННАЯ И ПРОДУМАННАЯ СОВОКУПНОСТЬ НОРМ И ПРАВИЛ, ЛЕЖАЩИХ В ОСНОВЕ ВЫРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, ВЛИЯЮЩИХ НА БУДУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ; ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОВРЕМЕННО СРЕДСТВОМ СВЯЗИ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ.

Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь – ее задачами, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей.

Поскольку организации все разные, то и их стратегические планы, то же различны.

Все стратегические планы предусматривают долгосрочные направления деятельности организации и рассчитываются на 10-20 лет.



Цель разработки стратегических планов заключается в обеспечении для организации долгосрочных преимуществ, призванных укрепить ее конкурентоспособность

Задачи – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени:

распределение ресурсов (которые, как правило, ограничены);

адаптация к внешней среде (все действия, которые улучшают отношения компании с ее окружением);

внутренняя координация (т.е. координация стратегической деятельности для отражения сильных и слабых сторон фирмы, с целью достижения эффективности во внутренних операциях);

осознание организационных стратегий или организационное предвидение (т.е. не только принятие решения, но и обобщение уже наработанного, а также объединение, оценка и координация решений).

РАЗЛИЧАЮТ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ «СВЕРХУ ВНИЗ» И «СНИЗУ ВЕРХ».

Принципы его осуществления:

- оперативность,
- скоординированность,
- динамичность,
- гибкость,
- целостность,
- индивидуальность,
- перспективность,
- обоснованность.

МИССИЯ – ЭТО ДЕЛОВОЕ ПОНЯТИЕ, ОТРАЖАЮЩЕЕ ПРЕНАЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕСА, ЕГО ФИЛОСОФИЮ.

Миссия помогает определить, чем в действительности занимается организация: *какова ее сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов*

Миссия и цели – являются важнейшими базисными элементами стратегического планирования.

Миссия организации – это четко выраженная причина ее существования, т.е. основная общая цель.

При этом миссия фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре (услуге).

МИССИЯ ДЕТАЛИЗИРУЕТ СТАТУС ФИРМЫ И ОБЕСПЕЧИВАЕТ НАПРАВЛЕНИЕ И ОРИЕНТИРЫ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УРОВНЯХ.

Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. И результатом мог бы быть разброс усилий, а не единство цели.

Формулировка миссии должна быть яркой, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отражать следующие аспекты:

круг удовлетворяемых потребностей;

характеристику продукции предприятия и ее конкурентные преимущества;

перспективы роста бизнеса.

ОБЩИЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ УСТАНОВЛИВАЮТСЯ НА ОСНОВЕ ОБЩЕЙ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ, ЦЕННОСТЕЙ И ЦЕЛЕЙ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА ОРГАНИЗАЦИЕЙ. ПОЭТОМУ ЦЕЛИ, КАК ПРАВИЛО, МНОГО ПЛАНОВЫЕ, ИХ СИСТЕМА ЧАСТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ «ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ» ОРГАНИЗАЦИИ.

Цели организации должны обладать рядом характеристик (или критериев качества):

цели должны быть конкретными и измеримыми.

цели должны иметь ориентацию во времени.

цель должна быть достижимой, чтобы служить повышению эффективности производства.

цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей организации. Это обеспечивает реализуемость целей.

множественные цели должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживающими, т.е. действия и решения, направленные на достижение 1 цели, не должны противоречить достижению другой. Не учет этого фактора ведет к возникновению конфликтов между подразделениями.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ПРОЦЕСС,

посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации.

Угрозы и возможности могут проявляться в различных областях внешнего окружения, соответственно выделяемым областям осуществляют группировку факторов, которые подвергают анализу.

Исследование этих групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации.

НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ПРИ АНАЛИЗЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ЕЕ ФАКТОРЫ ГРУППИРУЮТ В СЛЕДУЮЩИХ 7 ОБЛАСТЯХ:

- 1) экономические;
- 2) политические;
- 3) рыночные;
- 4) технологические;
- 5) конкурентные;
- 6) социальные;
- 7) международные.

В ходе анализа внешней среды необходимо ответить на 3 вопроса:

- 1. Где сейчас находится организация?*
- 2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?*
- 3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находят сейчас в то положение, где ее хочет видеть руководство?*

Анализ внешней среды рекомендуется заканчивать составлением перечня внешних угроз и возможностей.

ДЛЯ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ДАННОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ВО ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫДЕЛЯТЬ 6 ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЗОН:

1. Маркетинг.

Важнейшие элементы этой зоны:

- доля рынка и конкурентоспособность;
- разнообразие и качество ассортимента;
- рыночная демография;
- рыночные исследования и разработки;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;
- сбыт, реклама, продвижение товаров;
- прибыль.

2. Финансы (бух. учет).

*ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ – НЕ САМОЦЕЛЬ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ. ЭТО СЛОЖНАЯ И ТРУДОЕМКАЯ
РАБОТА ПРИОБРЕТАЕТ СМЫСЛ, ЕСЛИ СТРАТЕГИЯ В ДАЛЬНЕЙШЕМ
УСПЕШНО РЕАЛИЗУЕТСЯ.*

Выявив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство может определить функциональные зоны, которые требуют немедленного вмешательства или могут подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии организации.

Эта фаза является **«сердцем»** процесса стратегического планирования.

МЕНЕДЖЕРЫ ОЦЕНИВАЮТ ВАРИАНТЫ СТРАТЕГИИ. ЧАСТО ВЫБИРАЕТСЯ СТРАТЕГИЯ ИЗ НЕСКОЛЬКИХ ВОЗМОЖНЫХ ВАРИАНТОВ, ТО ФИРМА МОЖЕТ СТОЛКНУТЬСЯ С БОЛЬШИМ ЧИСЛОМ ВОЗМОЖНЫХ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ.

Все многообразие стратегий, которые организации демонстрируют в реальной жизни, являются модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии внутренней и внешней среды.

Поэтому важно рассматривать причины, почему организация выбирает ту, а не другую стратегию.

БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ

- ❑ **Ограниченный рост.** Эту стратегию применяют большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При этой стратегии цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия (инфляция).
- ❑ **Рост.** Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего периода.
- ❑ **Сокращение или стратегия последнего средства.** Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.
- ❑ **Комбинированная стратегия.** Это стратегия представляет собой любое сочетание рассматриваемых альтернатив – ограниченного роста, роста и

ЗАВЕРШАЮЩИМ МОМЕНТОМ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ ЯВЛЯЕТСЯ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВАРИАНТОВ.

Задача заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность работы организации в будущем.

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка - однозначной и ясной, т.к. выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые решения.

Поэтому выбранная стратегия (альтернативная) тщательно исследуется и оценивается.

При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т.д.

СТРАТЕГИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ ПЕРЕВЕДЕНА В КОНКРЕТНЫЕ
ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ ВСЕХ ЧЛЕНОВ ОРГАНИЗАЦИИ, Т.Е.
НЕОБХОДИМО УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ.

Результатом функционирования системы стратегического планирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов.

Система планов служит формой материализации плановой деятельности организации и должна быть примерно такой же сложной, как сама организация и внешние фактора, которые должны быть в ней отражены.

В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНЫ РАЗРАБАТЫВАТЬСЯ 4 ГРУППЫ ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ПЛАНОВ:

1. **Планы основных направлений деятельности**, главным содержанием которых является стратегия на обозримое будущее —10-20 лет
2. **Планы развития организации** сроком от 1 до 5 лет. С позиций стратегического планирования они определяют мероприятия, которые необходимы для создания новых поколений продуктов и услуг, более четкого очерчивания пути выхода на новые позиции, определенные в основных направлениях деятельности.
3. **Тактические планы**, регламентирующие текущую деятельность организации. Они ориентированы на те мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары и услуги производятся и поступают на существующие рынки. Подкрепляются такие планы планами для каждой функциональной зоны: сбыт, финансы, производство, закупки и т.д.
4. **Программы и планы проекты**, которые носят целевой характер. Например, разработка новой продукции, технологии, снижение затрат на производство, экономия энергоресурсов, проникновение на новые рынки и др.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ ВСЕГДА СУБЪЕКТИВНЫ ПО СВОЕЙ ПРИРОДЕ И ОСНОВАНЫ НА ПРЕДПОЛОЖЕНИЯХ, МНЕНИЯХ, ПРОГНОЗАХ И ПРЕДСКАЗАНИЯХ, СОПРЯЖЕННЫХ С НЕКОТОРОЙ СТЕПЕНЬЮ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА.

ДЛЯ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ НЕОБХОДИМО РАЗРАБАТЫВАТЬ БЮДЖЕТ, РЕШАТЬ БОЛЬШОЙ РЯД ВОПРОСОВ: СТИМУЛИРОВАНИЕ ДОЛЖНОГО ОТНОШЕНИЯ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ, И РАБОТНИКОВ ВСЕХ УРОВНЕЙ; СОЗДАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ ХОРОШЕГО ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА И Т.Д.

Главное же условие эффективного функционирования системы **стратегического планирования** — это постоянное внимание к нему со стороны высшего руководства, умение его доказать необходимость планирования, привлечение к выработке и реализации стратегии широкого круга сотрудников (в т.ч. необходимо привить сотрудникам мысль о том, что постоянные изменения — естественное состояние развития организации и к этим изменениям нужно быть постоянно готовыми).

ТАКТИКА ОПРЕДЕЛЯЕТ ПУТИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПРИБЛИЖЕНИЕ К ЗАДАНЫМ ЦЕЛЯМ И ПАРАМЕТРАМ. ТАКТИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РАССЧИТАНЫ НА БОЛЕЕ БЛИЗКОЕ БУДУЩЕЕ, А РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ – НА НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, то есть конкретизацию стратегии. 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.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий:

1. Подготовка плана (сбор, систематизация и уточнение различной информации о деятельности предприятия, анализ полученной информации, уточнение целей и задач планирования, постановка менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам на разработку плана, определение подлежащих включению в план мероприятий);

ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СОСТАВЛЯЕТСЯ НА 1-3 ГОДА И ПРЕДУСМАТРИВАЕТ РЕШЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ ЗАДАЧ, БЕЗ РЕШЕНИЯ КОТОРЫХ НЕВОЗМОЖНА РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ.

Текущие планы разрабатываются с тем, чтобы все подчиненные, ответственные за внедрение долгосрочных стратегий, имели четкое представление о том, что, как и когда они должны делать, чтобы цели стоящие перед ними были достигнуты.

Кроме того, текущие планы обеспечивают механизм, с помощью которого главные менеджеры могут проследить за тем, на сколько процесс производства соответствует пунктам стратегического плана.

ТЕКУЩИЕ ПЛАНЫ ИМЕЮТ РЯД ОТЛИЧИТЕЛЬНЫХ ЧЕРТ:

- 1) Их составление является исключительной функцией руководителей отделов и подразделений (функциональных руководителей). Окончательный вариант текущих планов формируется на основе производственной стратегии и общих целей фирмы, и он же является начальным этапом фазы внедрения процесса стратегического планирования.
- 2) Они должны соответствовать всем балансовым показателям работы фирмы.

РУКОВОДИТЕЛИ НИЖНЕГО ЗВЕНА КАЖДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ДОЛЖНЫ РАЗРАБОТАТЬ 3 ТИПА ТЕКУЩИХ ПЛАНОВ, ДЛЯ ЕЖЕДНЕВНОГО КОНТРОЛЯ НАД ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРОЦЕССОМ И ЕГО СООТВЕТСТВИЕМ ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ:

- 1. Функциональные планы**, необходимы для внедрения управленческих решений в различных функциональных сферах производства, подверженных стремительным изменениям. Эти планы описывают действия, которые стоит предпринять в ближайшем будущем в конкретной сфере производства. Они обычно содержат перечень ближайших целей и временные рамки для их достижения.
- 2. Единовременные планы**, которые обычно создаются в связи с внедрением какого-либо проекта или программы, выполняющих вспомогательную роль во внедрении общей стратегии. Существует 2 типа таких планов: *программный и проектный*.
- 3. Стабильные планы** обычно содержат разработку конкретных указаний для регулирования повторяющихся операций типичных производственных процессов, которые не подвержены изменениям в долгосрочном периоде. Они рассчитаны на управление ежедневными процессами в организации. Разрабатываются в виде правил, инструкций, рекомендаций, свода стандартов, нормативов и т.п.

ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА СВОЕМ ПУТИ ИМЕЕТ НЕСКОЛЬКО ГРУПП ПРЕПЯТСТВИЙ:

1 группа — это личные предубеждения против планирования своей деятельности. Поскольку люди часто не желают или не могут планировать из-за личностных барьеров (например, говорят о том, что у них нет времени для этого).

2 группа — барьеры на организационном уровне, т.к. имеет место ограниченность ресурсов, информации и имеются сложности в выполнении решений, принятых в процессе планирования.