Агентство по управлению государственными учреждениями

Пермского края

Государственное образовательное учреждение

Среднего профессионального образования

Березниковский строительный техникум

Дисциплина «Менеджмент»

Тема: Планирование

Выполнил

Студент гр. СБ-21 2 курс

Дневной формы обучения

Специальности 080110

Хабибова Ю.О.

Руководитель:

Цыбуцынина О.В.

Березники 2011г

Содержание

Введение

Виды планирования

Выбор цели — первостепенная задача планирования

Роль информации в планировании

Анализ информации и прогнозирование

Неформальные методы прогнозирования

Количественные методы прогнозирования

Качественные методы прогнозирования

Управление реализацией плана и контроль над его выполнением

Заключение

Введение

Планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Процесс планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

Процесс планирования состоит из нескольких взаимосвязанных этапов:

Особенностью процесса планирования является тот факт, что описание или объяснение многих экономических явлений представляет собой процесс решения неточной задачи, базирующейся на субъективных оценках. И действительно, если производственный процесс можно в известном приближении описать с помощью математических формул, внося в них время от времени определенные коррективы, то, например, при планировании хозяйственной деятельности предприятия математические методы уже не дают требуемой точности. Например, нельзя (или, во всяком случае, очень рискованно) просчитать сбыт продукции даже на ближайший период, опираясь лишь на математический аппарат.

В этом, а также во многих других случаях, нет объективного критерия, позволяющего сделать прогноз надежным.

Относиться к подобного рода обстоятельствам следует философски, ведь если было бы возможно владеть всей опорной информацией, экономике не потребовались бы менеджеры в современном понимании этого слова, да и специалисты множества других профессий.

Так как наряду с объективными данными приходится использовать субъективную информацию, то возникает потребность в соответствующем методологическом обеспечении обработки собранных данных.

Таким образом, потребность в менеджерах, их знание, опыт и интуиция требуются именно в тех направлениях производственной и коммерческой деятельности, которые менее всего поддаются формализации.

Виды планирования

Планирование можно условно разделить на два вида: краткосрочное (оперативное) и долгосрочное (стратегическое).

Краткосрочное планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц, и так далее. Краткосрочный план на год включает объем производства, планирование прибыли и другое. Краткосрочное планирование тесно связывает планы различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы могут либо согласовываться, либо отдельные моменты плана являются общими для компании — производителя и ее партнеров.

Особое значение для предприятия имеет краткосрочный финансовый план. Он позволяет анализировать и контролировать ликвидность с учетом всех остальных планов, а заложенные в нем резервы дают информацию о необходимых ликвидных средствах.

Краткосрочное финансовое планирование складывается из следующих планов:

1. Очередного финансового плана

1. доходы с оборота

2. текущие расходы (сырье, зарплата)

3. выигрыш или потери от текущей деятельности

2. Финансового плана нейтральной области деятельности предприятия

1. доходы (продажа старого оборудования)

2. расходы .

3. выигрыши или потери от нейтральной деятельности

3. Кредитного плана

4. Плана капитальных вложений

5. Плана по обеспечению ликвидности. Он охватывает выигрыши или потери предшествующих планов:

1.сумма выигрышей и потерь

2. имеющиеся ликвидные средства

3.резерв ликвидных средств

Кроме того, краткосрочный план включает в себя:

-план товарооборота;

-план по сырью;

-производственный план;

-план по труду;

-план движения запасов готовой продукции;

-план по реализации прибыли;

-кредитный план;

-план капиталовложений и другое.

Долгосрочное планирование, включает среднесрочное и краткосрочное планирование, широко применяется в мировой практике.

Долгосрочный план обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды. Он скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию компании, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой длительный срок. Долгосрочный план вырабатывается руководством компании и содержит главные стратегически цели предприятия на перспективу.

Основными объектами долгосрочного планирования являются:

-организационная структура

-производственные мощности

-капитальные вложения

-потребности в финансовых средствах

-исследования и разработки

-доля рынка и так далее.

Проблема выбора организационной структуры управления занимает особое место. Структура управления может значительно отличаться в разных компаниях. Выделяются, главным об­разом, две структурные системы управления: централизованная и децентрализованная. При централизованной системе управления все управляющее по службам сведены вместе и подчинены вице-президенту по управлению. Подобная система представляет полностью интегрированную и функциональную организацию. Децентрализованная система управления представляет управляющим различных подразделений осуществлять все функции, относящиеся к их деятельности. При этом управляющий каждого подразделения несет ответственность за функционирование своего участка перед вице-президентом в данной сфере.

Организационная структура предприятия должна обеспечивать:

-оптимальную рентабельность, то есть она должна быть по возможности простой, четкой и легко обозримой;

-охватывать по возможности минимальное количество промежуточных звеньев. Ко­мандная и информационная система не должна быть громоздкой;

-обеспечивать условие подготовки менеджеров на перспективу.

Для обеспечения эффективного производства необходимо правильно спланировать производственные мощности. Сущность планирования производственных мощностей в долгосрочном периоде состоит в определении оптимального количества единиц оборудования, необходимо­го для выпуска запланированного объема продукции.

Затраты денежных средств, направленные в частности на воспроизводство капитала. Инвестиции реализуются путем кредитования, прямых затрат денежных средств, покупки цен­ных бумаг.

К капитальным вложениям обычно относят:

1. дополнение: новые основные средства, которые увеличивают производственные мощности без замены существующего оборудования;

2. обновление или замена: оборудование, приобретенное для замены аналогичных основных средств, приблизительно такой же мощности;

3. усовершенствование или модернизация: капитальные затраты, ведущие к фактической замене или изменению основных средств.

Одной из важнейших частей финансовых ресурсов является кассовое планирование, то есть процесс оценки всех источников поступления и расходов наличных средств в течение определенного периода времени. Именно плохое управление наличностью является главной причиной финансово-экономических трудностей: отсутствие наличных средств скорее приводит к банкротству, нежели отсутствие прибыли. Основная задача здесь определить минимальный размер оборотного капитала, необходимого для превращения наличности в товарные запасы, затем в дебиторскую задолженность и, наконец, вновь в наличные.

Оборотным капиталом обычно считается превышение мобильных средств (текущих активов) над обязательствами.

В качестве стабилизирующего фактора должны выступать специальные резервы и фонды, финансируемые как из прибыли, так и из издержек. Опыт показывает, что предприятия должны обязательно накапливать наличные средства, чтобы иметь их на предстоящие нужды — уплату налогов, погашение долгов, замену оборудования, выплату пенсии и пособий.

Исследования и разработки влияют на прибыль предприятия. Только предприятия, имеющие большую долю на рынке, могут вкладывать средства в научные исследования и разработки, получая весомую отдачу. Расчеты показывают, что если фирма расходует на НИОКР более 3% оборота, то она работает с уровнем рентабельности порядка 26%. Исследования и разработки сильнее влияют на рентабельность, чем увеличение доли на рынке. Малым пред­приятиям не рекомендуется использовать дорогостоящие технологии, так как это приведет к падению прибыли.

Приведенные выше виды планирования дают наилучший эффект, если их использовать правильно. Любая компания должна применять как долгосрочное, так и краткосрочное планирование. Например, при планировании производства продукта как одного из важнейших элемен­тов рыночной стратегии целесообразно применять долгосрочное и оперативное планирование в совокупности, так как планирование производства продукта имеет свои специфические черты и определяется поставленной целью, сроками ее достижения, видом товара и так далее.

Выбор цели — первостепенная задача планирования

Одной из наиболее важных задач в планировании является установление цели, для достижения которой формируется, функционирует и развивается любое предприятие. В общем, установление целей для предприятия означает:

1. разработку общих целей;

2. определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2, 5, 10 лет);

3. определение путей и средств достижения цели;

4. контроль над достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими показателями.

Первым и, может быть самым существенным решением при планировании будет выбор целей предприятия. Предприятия, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

Основная общая цель предприятия, четко выраженная причина его существования, обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее:

1. Задача предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, его основных рынков и основных технологий

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы предприятия

3. Культура организации.

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то, несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится ясным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, в конечном счете, только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию «Форд» как предоставление людям дешевого транспорта.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могли привести к низкому уровню эффективности организации.

В общем, цели фирмы могут быть следующие:

1. Общие (глобальные) цели, разработанные для фирмы в целом, должны отражать концепцию фирмы; должны быть разработаны на длительную перспективу; определять основные направления программ развития фирмы; должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами; должны ранжироваться по принципу приоритетности.

2. Специфические цели, разработанные в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы, которые выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).

3. Другие специфические цели (подцели):

1. по маркетингу (уровень продаж, диверсификация, система распределения, объем сбыта);

2. научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции, технологический уровень);

3. производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов, новая и усовершенствованная продукция);

4. финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения);

Цели должны быть:

1. конкретными и измеримыми;

2. ориентированными во времени (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочными);

3. достижимыми;

4. взаимоподдерживающими (непротиворечивыми).

Задачи выбора цели определяются каждой фирмой самостоятельно в зависимости от деятельности, которой она занимается. В целом же цели любой фирмы сводятся к следующему:

1. Повышение контролируемой доли рынка.

2. Предвидение требований потребителя.

3. Выпуск продукции более высокого качества.

4. Обеспечение согласованных сроков поставок.

5. Установление уровня цен с учетом условий конкуренции.

6. Поддержание репутации фирмы у потребителей.

Роль информации в планировании

Для планирования необходимо собирать и обрабатывать так называемую вторичную информацию.

Вторичная информация представляет собой данные, собранные ранее для целей, отличных от связанных с решением исследуемой проблемы. Независимо от того, достаточна ли она для решения, ее низкая цена и относительно быстрая доступность требует, чтобы первичные данные не собирались до завершения тщательного поиска вторичной информации. Чтобы оценить ее общую ценность, исследователь должен сопоставить ее достоинства и недостатки.

Вторичная информация имеет следующие общие достоинства:

1. многие виды недороги, поскольку не нужен сбор новых данных (это относиться, в частности, к материалам фирм, отраслевым публикациям, правительственным изданиям, периодической печати и так далее);

2. информация обычно собирается быстро;

3. часто имеется несколько источников информации;

4. источники информации (например, правительственные) могут содержать данные, которые фирма не может сама получить;

5. информация, собранная из достоверных источников, как правило, весьма достоверна;

6. она помогает в ситуациях, когда требуется предварительных анализ.

Вторичная информация обладает и рядом общих недостатков:

1. имеющиеся информация может не подходить для целей проводимого исследования в силу своей неполноты, слишком общего характера и другого;

2. вторичная информация может быть старой или устаревшей;

3. методология, лежавшая в основе сбора данных, может быть неизвестной;

4. могут публиковаться не все результаты исследования;

5. могут существовать противоречивые данные;

6. надежность информации не всегда известна.

прогнозирование информация управление планирование

Анализ информации и прогнозирование

Планирование и прогнозирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе. Поэтому надежность прогнозирования зависит от точности полученной и обработанной информации — фактических показателей прошлого.

Возможные разновидности прогнозов можно представить в виде следующего ряда:

1. Экономические прогнозы — носят преимущественно общий характер и служат для описания состояния экономики в целом по компании или по конкретным изделиям.

2. Прогнозы развития конкуренции — характеризуют возможную стратегию и практику конкурентов, их долю на рынке и так далее.

3. Прогнозы развития технологии — ориентируют пользователя относительно перспектив развития технологий.

4. Прогнозы состояния рынка — используются для анализа рынка товаров.

5. Социальное прогнозирование — исследует вопросы, связанные с отношением людей к тем или иным общественным явлениям.

Неформальные методы прогнозирования

Наглядная информация — это информация, получаемая от средств массовой информации (кроме печатных органов), а также смежников, поставщиков, конкурентов.

Материальные расходы получения такой информации незначительны, однако требуют большого количества времени.

Письменная информация — это информация, получаемая из печатных источников периодической печати. Так же, как и наглядная, письменная информация не имеет глубокого характера и быстро устаревает.

Промышленный шпионаж — информация, полученная посредством промышленного шпионажа, изначально, как важнейшая, находится под защитой пользователя. Такая информация является наиболее ценной.

Количественные методы прогнозирования

Применение таких методов целесообразно в случаях устойчивой экстраполяционной направленности исследуемого явления. Иначе говоря, лишь тогда, когда можно предположить, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которую можно ожидать и в перспективе, имеющейся информации достаточно для внесения возможных корректив и выявления статистически достоверных зависимостей.

Качественные методы прогнозирования

Анализируя деятельность предприятия, составляя прогноз его функционирования, аналитик не всегда располагает информацией, достаточной для количественных методов прогнозирования, а иной раз высшее руководство фирмы попросту не понимает сложных методов количественного прогнозирования, что, в любом случае, требует применения качественных мето­дов прогнозирования.

Качественные методы прогнозирования предполагают обращение к мнению экспертов — людей наиболее компетентных по исследуемым вопросам.

К качественным методам прогнозирования можно отнести следующие:

1. Мнение жюри, как правило, сводится к обобщению мнений экспертов с дальнейшим их усреднением;

2. Модель ожидания потребностей — метод, являющийся в определенной степени обратным методу совокупного мнения, производится опрос клиентов;

3. Метод экспертных оценок — отобранные и пользующиеся доверием эксперты заполняют опросный лист.

Из всей совокупности возможных методов анализа одним из наиболее перспективных является балловый метод. Его можно использовать не только для прогнозирования, но и для планирования и для анализа. Этот метод позволяет объективизировать совокупность субъективных мнений.

В настоящее время балловый метод широко используется при решении множества задач планирования и прогнозирования в условиях ограниченности исходных данных, например определение возможных вариантов решения управленческой задачи с количественным исчислением предпочтительности каждого из вариантов, количественной оценки степени влияния на анализируемый объект различных факторов и многих других.

В каждом конкретном случае этапы и последовательность их проведения имеют свою специфику, тем не менее, существует общая методология баллового метода, которую в формали­зованном варианте можно представить следующим образом:

1. формулирование цели проведения экспертного анализа;

2. определение группы специалистов, обеспечивающей проведение экспертизы;

3. разработка и обеспечение проведения экспертного анализа;

4. формирование группы экспертов, участвующих в экспертизе;

5. разработка анкеты с формулированием вопросов, исключающих их двоякую трактовку и ориентированных на количественную оценку;

6. проведение анкетирования;

7. анализ анкет;

8. проведение анкетирования во второй, третий, четвертый раз, в зависимости от сложности исследования и требуемой точности;

9. обобщение результатов.

Управление реализацией плана и контроль над его выполнением

Планирование приобретает смысл только тогда, когда планы реализуются. Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения. Работники, ответственные за достижение целей, движимые даже наилучшими намерениями, могут легко выбрать такой образ действий или вести себя таким образом, что фактически не обеспечит достижение целей. Чтобы избежать подобной дезориентации и неправильного толкования, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана.

Основной задачей этих директив является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые будут, по мнению руководства, являться благоприятными для достижения общей цели. Основная идея заключается в более тесной увязке действий, а не в применении какой-то интеллектуальной смирительной рубашки. Основными компонентами формального планирования будут тактика, политика, процедуры и правила.

Подобно тому, как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно также часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются тактикой.

После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов. Таким этапом в процессе реализации является выработка политики.

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени. Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента.

Для руководства управленческими действиями одной политики часто бывает недостаточно. В этом случае руководство разрабатывает процедуры. Организации, как и люди, могут выиграть, используя прошлый опыт для будущих решений. Напоминание о том, что случилось в прошлом, может помочь предупредить ошибку. Одинаково важно и то, что не нужно заново повторять анализ, который дал в результате удовлетворительное решение; это сберегает время и предупреждает ошибки. Таким образом, когда ситуация при принятии решения имеет тенденцию часто повторяться, руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания. Выраженные формальным образом, эти указания носят название процедура.

Процедура описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации. По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение, которое исключает необходимость «заново изобретать колесо». Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. В общем случае индивид, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить всяческую свободу выбора. Правило точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос. Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

Чтобы планы были реализованы, кто-то, очевидно, должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для этого руководство обязано найти эффективный способ сочетания ключевых переменных, характеризующих задачи и людей. Постановка целей и обеспечение их политикой, стратегией, процедурами и правилами способствует решению этой задачи. Мотивация и контроль также играют существенную роль в обеспечении эффективности выполнения заданий. Однако организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

Слежение за результатами выполнения плана включает сравнение планируемых показателей с реальными достижениями на протяжении определенного периода времени. Для этого можно использовать бюджеты, временные графики, данные сбыта и анализ издержек.

Одной из основных задач планирования является, возможно, более эффективное распределение ресурсов. Планы помогают распределять действия, относящиеся к использованию ресурсов по направлениям, которые, по мнению руководства, способствуют достижению целей. Однако в планах часто остаются нерешенными фундаментальные вопросы — какие именно ресурсы имеются и как именно их следует использовать для достижения целей. Не дает также планирование ответа и на основной вопрос — какие цели являются обоснованно достижимыми при данных имеющихся ресурсах. Чтобы решить вопрос, какие ресурсы имеются, руководители используют бюджеты, инструмент планирования, который совершенно не укладывается в последовательность «цели–стратегии–правила», но тесно с ней связан.

Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения цели, также представленных количественно.

Бюджеты являются, безусловно, наиболее широко используемым компонентом формального планирования. Хотя многие организации никогда на формальной основе, т.е. в письменном виде , не формулируют цели и стратегии, большинство из них составляют бюджеты в виде отдельных документов.

Первым шагом при составлении бюджета, на что и указывается в определении, будет выражение в числовой форме ресурсов и формулируемых целей. Как бы ни было это трудно, присвоение числового значения всем ресурсам и целям представляет ценный, обычно весьма существенный аспект планирования в организациях. Количественные показатели позволяют руководителю увидеть, сравнить и объединить различные элементы, которые используются в организации.

Если реальное функционирование отстает от планов, то необходимо применять соответствующие меры после того, как будут определены области, в которых возникают проблемы.

В некоторых случаях планы приходится пересматривать из-за воздействия неконтролируемых переменных на сбыт и издержки. Некоторые дальновидные компании разрабатывают такие планы, которые заранее определяют, что нужно делать в случае неблагоприятных обстоятельств.

Для успешной реализации составленных планов крупные организации имеют в своей структуре самостоятельные хозяйственные подразделения (СХП).

СХП — самостоятельные отделения или подразделения, отвечающие за ассортиментную группу, или какой-либо товарных отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке и с управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функ­ций в стратегию. СХП — это основные элементы построения стратегического плана маркетинга. Каждое из них имеет следующие общие характеристики:

1. конкретную ориентацию;

2. точный целевой рынок;

3. одного из руководителей маркетинга фирмы во главе;

4. контроль над своими ресурсами;

5. собственную стратегию;

6. четко обозначенных конкурентов;

7. явное отличительное преимущество.

Подобное разделение компании обеспечивает независимость работы отделов, связанных с выпуском различных видов продукции, что создает широкие возможности для маневра в случае изменения спроса на отдельные виды продукции.

Заключение

Динамичный процесс планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача — обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени и обеспечить основу для управления членами организации.

Некоторые организации могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Организация, создающая планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Оперативный план должен разрабатываться с учетом текущих изменений на рынке. Регулярность и последовательность в разработке оперативного плана организации — ключ к стабильному функционированию организации.

Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей организации, а не конкретного индивида. На личных предприятиях основатель предприятия может позволить себе относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией организации. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги. Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно быть осуществить их модификацию и переориентацию.