

ТЕМА 9. ОСНОВЫ ТАКТИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

9.1. Сущность тактического планирования.

9.2. Принципы и методы тактического планирования.

9.1. Сущность тактического планирования

Тактическое планирование — это совокупность действий, процедур, хозяйственной политики, направленных на достижение поставленных текущих целей и задач. Тактическое планирование можно рассматривать как средство реализации стратегии предприятия, инструмент обеспечения взаимосвязей целей с возможностями предприятия, определение последовательности и образов эффективного их достижения, четкого распределения задач между каждым функциональным и линейным подразделом предприятия, обусловленных их места и роле в достижении общих целей.

Тактическое планирование существенным образом отличается от стратегического по определенным признакам. Основное отличие состоит в охвате сфер влияния.

Стратегическое планирование выискивает более широкий и более глубокий (глобальный) влияние на деятельность предприятия, определяет его успех в будущем. Тактическое — учитывает текущую внутреннюю и внешнюю ситуацию, предусматривает необходимые и возможные меры для того, чтобы их реализация обеспечила успех сегодня и содействовала достижению стратегических целей и задач.

Важным есть и временной аспект отличия. Стратегическое планирование рассчитано на продолжительную перспективу и его следствия проявляются через определенный период времени и влияют на результаты деятельности предприятия в течение продолжительного периода.

Тактическое, как правило, рассчитанное на короткий период (до 1 года), конкретизирует и дополняет стратегический план и подлежит оперативному регулированию.

Стратегическое планирование сосредоточено, в основном, по вертикальным уровням управленческой иерархии и в большинстве случаев осуществляется «сверху — вниз». Это означает, что плановые ориентиры, стратегические цели разрабатываются на высшем равные управления, их выполнение передается на тактический уровень управления — руководителям линейных и функциональных подразделов в масштабах всего предприятия. На этом уровне разрабатываются среднесрочные и текущие планы реализации стратегии. Таким образом, можно считать, что тактическое планирование сосредоточено по горизонтальным уровням управления. Процессы взаимосвязи и синхронизации, корректировки планов протекают «снизу - вверх».

Зарубежная и отечественная практика хозяйствования определила как наиболее приемлемый для разработки тактических планов временной период в один год, который отвечает календарному хозяйственному и финансовому периоду.

Развернутой формой тактического плана есть текущий годовой технико-экономический план деятельности предприятия. В отечественной практике хозяйствования он имеет разные названия: «промфинплан», «план развития предприятия», «план экономического и социального развития предприятия», «годовой технико-экономический план», «текущий план» и др.

Годовой технико-экономический план является комплексным документом, который охватывает все аспекты деятельности предприятия: производство и сбыт, научно-техническое развитие, социальную сферу, инвестиционную деятельность, охрану окружающей среды, внешнеэкономическое отношение и т. п.

Основные задачи годового технико-экономического плана состоят в обеспечении выполнения стратегического плана, рациональном использовании всех имеющихся на предприятии ресурсов, своевременном учете изменений во внешнем и внутренней среде, оперативном контроле за эффективностью управления, детализации задач всем подразделам производства.

Текущий годовой технико-экономический план влияет на все аспекты деятельности предприятия. Хорошо обоснованный план эффективно содействует достижению целей предприятия, а необоснованный приводит к систематическим нарушениям графиков выпуска продукции, простоев, сверхурочной работы, проблем с финансами. Поэтому текущий годовой технико-экономический план должен быть целенаправленным, реалистическим, достижимым, адресным.

Отечественная и мировая практика планирования свидетельствует о том, что разработка планов требует большой интеллектуальной работы многих специалистов — маркетологов, поставщиков, трудовиков, инженеров, менеджеров, и т. п.

Процесс планирования является важным этапом общей деятельности предприятия. Процесс планирования — не простая последовательность операций с разработки планов и не процедура осуществления в определенной последовательности хозяйственных событий. Он требует гибкости и управленческого мастерства, которые допускают изменение процедуры, если управленческие решения не содействуют достижению поставленных задач.

Процесс планирования — это непрерывный, замкнутый цикл процедур с прямой и обратной связью. Цели и задачи формируются еще задолго к началу их реализации, однако конкретизируются в процессе выполнения плана в виде корректировок, уточнений и составления оперативных и календарных планов.

9.2. Принципы и методы тактического планирования

К наиболее общим методам, применяемым для разработки планов, относятся следующие: переговоры, корректировка предыдущих планов, различные интуитивные методы, графические методы, вычисление с помощью электронных таблиц, имитационное моделирование, экспертные системы, математические модели (математическое программирование, сетевое планирование и др.)

Тактическое планирование деятельности современных предприятий должно:

- основываться на оценке перспектив в области политики, экономики, технологии;
- опираться на современные методы прогнозирования и анализа, помогающие отслеживать новые тенденции;
- выступать исходной функцией управления и важной задачей руководства.

Деятельность в области данного вида планирования, как и любая другая управленческая деятельность, должна строиться на основании определенных принципов. Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в различных организациях и могут быть распространены в полной мере на современных промышленных предприятиях. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы предприятия и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования.

Четыре основных принципа планирования, так называемые "общие черты хорошей программы действий", были определены еще в 40-е годы XX в. Это принципы единства, непрерывности, гибкости и точности. Позднее (в 50-е годы) один из основоположников менеджмента И. Ансофф (1999), обосновал еще один ключевой принцип планирования - принцип участия.

Рассмотрим кратко каждый из вышеуказанных принципов тактического планирования, чтобы на их основе выявить методы тактического планирования.

Принцип единства характеризуется тем, что поскольку организация это целостная система, то составные её части должны развиваться в едином направлении. Это означает, что планы каждого подразделения должны быть связаны с планами всей организации.

Принцип участия означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности, т.е. процесс планирования должен привлекать всех тех, кого он затрагивает.

Планирование, основанное на принципе участия называется "парситипативным".

Принцип непрерывности означает, что процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно. Это необходимо в силу того, что внешняя среда организации неопределенна и изменчива, поэтому фирма должна корректировать и уточнять планы с учетом этих изменений.

Принцип гибкости заключается в обеспечении возможности изменять направленности планов, в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Принцип точности заключается в том, что любой план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только возможна.

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей, принято различать следующие методы планирования: экспериментальные, нормативные, балансовые, расчетно-аналитические, программно-целевые, отчетно-статистические, экономико-математические и другие.

Расчетно-аналитический метод основан на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязи, анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов.

Экспериментальный метод - это проектировка норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, плановиков и других специалистов.

Отчетно-статистический метод состоит в разработке проектов планов на основе отчетов, статистики и иной информации, характеризующей реальное состояние и изменение характеристики деятельности предприятия.

Для дальнейшего анализа сущности тактического планирования стоит принять к вниманию, что в процессе планирования ни один из рассматриваемых методов не применяется в чистом виде.