

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТАКТИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

© 2004 Л. П. Пидоймо

Воронежский государственный университет

Тактическое планирование рассматривается в работах многих зарубежных и отечественных ученых, посвященных проблемам планирования: Р. Акоффа, И. Ансофа, Г. Минцберга, работах дореформенного периода М. З. Бора, Г. А. Краюхина, В. Г. Конторовича, Г. Я. Кипермана, в современных исследованиях М. М. Алексеевой, Э. А. Афитова, М. И. Бухалкова, А. И. Ильина, Г. И. Шепеленко и др. Однако содержащиеся в них толкования сущности, методологии и методики тактического планирования дискуссионны, представлены различающимися позициями.

В практической деятельности организаций не реализуется системный подход к формированию комплекса планов. Стратегические планы не становятся базой тактических, а сами тактические планы носят фрагментарный характер. Несовершенны механизмы организации разработки, реализации, контроля и корректировки тактических планов. Несовершенна нормативная база, недостаточны надежность и оперативность расчетов. Недостатки тактического планирования подрывают доверие к возможностям планирования, негативно сказываются на результатах деятельности организаций.

В описаниях тактического планирования в различных работах выделяются те или иные основополагающие, по мнению авторов, аспекты (см. табл.).

Думается, что описания, показанные в таблице, отражают не сущность, а скорее особенности тактического планирования. Сущность тактического планирования определяется сущностью единой системы планирования, подсистемой которого является, и отражает специфические особенности тактических плановых решений. Особенности эти заключаются в том, что тактиче-

ский план разрабатывается в развитие стратегического, детализируя его, занимает промежуточное положение и интегрирован со стратегическим и оперативно-календарным планами, раскрывает систему действий для достижения поставленных тактических целей. В хорошо известном учебнике М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури применительно к характеристикам стратегии и тактики отмечается: «Тактику разрабатывают в развитие стратегии... Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия. В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями» [7, с. 288].

О. С. Виханский, сравнивая тактическое и стратегическое планирование, видит следующие главные их отличия: тактическое планирование отражает изменения внутренней структуры предприятия, поиск путей эффективного использования ресурсов, стратегическое — отслеживает изменения во внешней среде, предусматривает плановые действия по созданию конкурентных преимуществ и барьеров, по адаптации к изменениям в окружении. В тактическом плане оценивается эффективность использования ресурсов, в стратегическом — быстрота и адекватность реагирования на изменения во внешней среде [3, с. 31]. По мнению Р. Л. Дафта, тактические планы «призваны способствовать претворению стратегических планов и предполагают прохождение определенного этапа стратегии предприятия. Тактические планы определяют конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей» [4, с. 217]. Ни один долгосрочный план, утверждают

Определения тактического планирования

| Авторы | Определения |
|---|--|
| Алексеева М. М. [1, с. 50] | Термин "тактическое" означает, что это планирование отдельных операций в общем хозяйственном потоке в краткосрочном и долгосрочном периодах, например, планирование производства, планирование маркетинга и т.п. |
| Бухалков М. И. [2, с. 28] | Тактическое планирование — это обоснование задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей. Тактическое планирование охватывает взаимосвязи, сложившиеся внутри подсистем или цехов, а также между подразделениями и предприятием в целом |
| Егоров Ю. И., Варакута С. А. [5, с.14—15, 96] | Текущий план* — это план, где увязаны все направления деятельности предприятия (производство, сбыт, снабжение, финансовый учет и др.) и работа всех его структурных подразделений (филиалов, цехов) на текущий финансовый год. Текущее планирование — это планирование достижения целей. Оно строится на основе стратегического планирования |
| Ильин А. И., Сеница Л. М. [6, с. 52] | Тактический план - развернутая программа всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленная на выполнение заданий стратегического плана при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов |
| Лапуста М. Г. [9, с. 154—155] | Текущие планы — это планы, в которых увязываются все направления деятельности фирмы и работа всех функциональных подразделений на текущий финансовый год. Они охватывают производство, сбыт, исследования и разработки, снабжение, маркетинг, развитие персонала и финансовые итоги. Имеют детальный характер и разрабатываются по функциональным подразделениям в форме бюджетов, когда для реализации конкретных плановых задач предусматривается выделение определенных ресурсов. Совокупность бюджетов находит отражение в годовом финансовом плане, где планируются денежные потоки, прибыли и убытки, состояние баланса компании |
| Поршнева А. Г. и др. [10, с. 198] | Тактические планы — планы текущей деятельности или планы прибыли, ориентированы на те мероприятия, с помощью которых товары и услуги производятся и поступают на существующие рынки. Планы текущей деятельности подкрепляются планами для каждой функциональной зоны: сбыт, финансы, производство, закупки и т.д. Эти планы тесно увязаны со стратегическим планом. Тактические планы служат основным инструментом реализации стратегических планов и разрабатываются в полном соответствии с ними |

* Синонимичность понятий «тактический» и «текущий» не встречает возражений. Временной горизонт тактического планирования — год (могут рассматриваться и более короткие периоды) и в этом смысле тактическое — это текущее планирование.

Г. Свинцова, В. Растишин, Т. Куприянова, как правило, не может быть реализован, минуя текущее планирование [8, с. 28].

Таким образом, тактическое планирование деятельности организации охватывает внутренние взаимосвязи всех ее подсистем, отношения между подразделениями и организацией как единым целым*, в отличие от стратегического планирования, которое отражает не только внутриорганизационные взаимосвязи, но и отношения между организацией и взаимодействующим с ней окружением.

По сравнению со стратегическими решениями, принимаемые при тактическом планировании, более конкретны, адресны, всегда привязаны к показателям работы структурных подразделений организации. Они менее субъективны, потому что базируются на более объективной и полной информации. Сопряжены с меньшим риском.

* В отличие от оперативного планирования, выражающего отношения внутри подразделений

На наш взгляд, тактическое планирование есть логическое исследование (познание) системы будущих явлений, целенаправленных на удовлетворение потребностей и интересов через развитие, детализацию стратегических действий на основе изучения объективных причинно-следственных связей; определение внутренних источников движения и развития (тактических факторов), количественных и качественных изменений, улучшения старых и внедрения новых явлений.

Методология тактического планирования базируется на общей методологии планирования. Проявления общих методологических принципов в специфике тактического планирования формирует определение предпочтительных, необходимых акцентов и дополнения.

Тактическое планирование исходит из стратегических целей и отражает логику целенаправленных действий, активно служит преобразованию (модернизации) действи-

тельности, проверяется и подтверждается практикой. Оно определяет состав тех или иных предусмотренных стратегическим планом действий в течение ограниченного времени, необходимость замены в этом периоде одних мер другими, иначе говоря, корректирует стратегические решения по практическим результатам. Осмысливаются в историческом контексте, исторической преемственности ранее осуществленные мероприятия для достижения аналогичных целей, оценивается степень их прогрессивности (консервативности, реакционности).

Объективность тактического планирования обеспечивается созданием необходимых организационно-технических условий: использованием автоматизированных систем плановых решений (АСПР), методиками и инструкциями по плановой работе.

Что касается известного принципа конкретности, то в отличие от стратегического планирования, нацеленного на открытие нового, в сфере тактического планирования доминирует конкретизация уже известного. Дефицит знания здесь значительно ниже. В целом организации располагают достаточным объемом знания, чтобы осмыслить будущее и выработать соответствующий комплекс действий. Результаты намерений могут быть в значительной степени описаны в количественных оценках.

Значительно расширяются возможности структурирования планового процесса. С одной стороны, заранее известно, какой персонал и какая информация необходимы для подготовки отдельных планов. С другой, значительно проще определить точки пересечения отдельных процессов формирования намерений. В этом отношении текущее планирование представляет собой не спонтанный процесс, а скорее заранее структурированную процедуру.

Можно констатировать, что для текущего планирования эффективна организационная модель с программной ориентацией. Однако в динамично развивающейся внешней среде или в периоды высокой динамики развития рекомендуется в большей степени использовать децентрализованное знание для принятия решений по адаптации организации к меняющимся рамочным условиям. В таких случаях использование про-

граммных методов координации тактических планов не гарантирует успеха.

Реальность тактического плана достигается его гибкостью, хотя в определенной степени он остается директивным. Тактический план дополняют системой специальных, уточняющих бюджетов при обнаружении отклонений факта от плана. Разрабатывают несколько вариантов планов, рассчитанных на различные условия его реализации и являющиеся комбинацией переменных, количество которых и их взаимоотношения не всегда известны разработчикам. Создают плановые резервы, позволяющие осуществлять по мере необходимости оперативную корректировку плановых показателей. Решения, принимаемые на стадии выполнения плана, обладают приоритетом над ранее принятыми, после оценки которых планы детализируются, уточняются. В силу этого результаты выполнения плана оценивают по скорректированным в текущем периоде, а не по исходным показателям. Стимулируют исполнителей плана, не сковывая их инициативу, к отклонениям, выгодным организации.

Устанавливая пропорции между ресурсами и плановыми действиями, тактический план создает основу для координации усилий всех участников плановой деятельности, для интеграции всех разделов тактического плана. Возможность достижения наибольшей эффективности в условиях рыночной нестабильности обеспечивается планированием только важнейших ресурсов и объектов (ассортимента, техники и др.), приоритетов развития («точек» роста), согласованием показателей, обоснованных разными методами, начиная от интуиции и кончая количественными, проверкой согласованности на протяжении всего планового периода, единой нормативной базой, своевременным контролем отклонений факта от плана и периодической корректировкой плановых действий.

Логика построения тактического плана — от потребностей (целей), заданных в стратегическом плане, к последующей их балансировке с ресурсами. Балансовый метод обеспечивает связи стоимостных, натуральных и трудовых показателей, разделов стратегических и текущих планов, позволяет

вскрыть диспропорции, обосновать необходимые соотношения между разделами и показателями плана, выявлять резервы и ус- танавливать равновесие.

Примером балансировки ресурсов может служить составление материальных балансов, которые выражают натурально-вещественные соотношения, трудовых — отражающих источники поступления трудовых ресурсов и их использование, стоимостных которые используются при разработке финансовых планов при согласовании доходов с расходами. Развитием данного подхода является матричное моделирование.*

Система методов планирования опирается на всеобщие: диалектику и системный подход; включает общенаучные эмпирико-теоретические методы: наблюдение, эксперимент, измерение, описание; логико-теоретические методы: анализ и синтез, сравнение, абстрагирование, индукция, дедукция, аналогия, математические методы и моделирование; а также методы: балансовый, нормативный, группировок, индексный, цепные подстановки, метод главных компонент, экстраполяции и др., инженерно-экономические расчеты, экспертные оценки.

Тактическое планирование базируется на широком использовании инженерно-экономических расчетов. Например, для представления причин отклонений, а также резервов повышения эффективности деятельности предприятия в области затрат, производительности труда, прибыли и др. применяются пофакторные расчеты изменения показателей. При хорошей постановке трудоемких пофакторных расчетов они обеспечивают достаточно высокую степень обоснованности показателей, позволяют выявить роль отдельных факторов в развитии организации.

Текущие плановые решения должны основываться на обоснованной нормативной базе. Нормативный метод расчета плановых показателей, по нашему мнению, позволяет на надежной экономической и математической основе устанавливать оптимальные значения используемых ограниченных ресурсов, обоснованные соотношения между

* Матричную форму имел к стати техпромфинплан предприятия советских времен, который был построен в форме модели с соблюдением равенства общих итогов строк и колонок.

отдельными их видами, основными элементами процесса производства и подразделениями предприятия. Известно, правда, что к нормативным обоснованиям прибегают далеко не всегда. Проблема заключается в том, что нормативная база часто не соответствует реальным условиям, не актуализирована.

Повышению эффективности тактического планирования может способствовать использование сетевых моделей. Под сетевым планированием принято понимать графическое изображение определенного комплекса работ, отражающее их логическую последовательность, взаимосвязь и планируемую продолжительность и обеспечивающее последовательную оптимизацию графика на основе экономико-математических методов и компьютерных технологий.

Использование в планировании методов линейного программирования позволяет выбрать вариант функционирования экономического объекта по заданному критерию, например, — минимуму затрат при ожидаемом результате; максимуму результатов при некотором уровне затрат и т.п.

Потенции усовершенствования тактического планирования на основе развития его методической базы используются пока далеко не в полной мере. Отсутствуют общепризнанные научно-обоснованные методики. Все это негативно сказывается на результатах деятельности, не стимулирует разработку обоснованного плана по развернутой структуре и широкому кругу показателей. Реализация показанных в настоящей статье подходов могла способствовать преодолению слабых сторон практики тактического планирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Алексеева, М.М.* Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособие / М. М. Алексеева. — М. : Финансы и статистика, 2000. — 248 с.
2. *Бухалков, М.И.* Внутрифирменное планирование : учебник / М. И. Бухалков. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 400 с.
3. *Виханский, О.С.* Стратегическое управление / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Гардарики, 1998. — 292 с.
4. *Дафт, Р.Л.* Менеджмент / Р. Л. Дафт; Пер. с англ. В. Вольского и др. — СПб. : Питер, 2002. — 832 с.

ЭКОНОМИКА ФИРМЫ

5. *Егоров, Ю.Н.* Планирование на предприятии / Ю. Н. Егоров, С. А. Варакута. — М. : ИНФРА-М, 2001. — 176 с.
6. *Ильин, А.И.* Планирование на предприятии / А. И. Ильин, Л. М. Сеница. — Минск : Новое Знание, 2004. — 635 с.
7. *Мескон, М.И.* Основы менеджмента: Пер.с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 2-е изд. — М. : Дело, 2001. — 800 с.
8. *Свинцова, Г.* Как достигается устойчивость / Г. Свинцова, В. Растимешин, Т. Куприянова // Экономист. — 1999. — № 10. — С. 28—38.
9. Справочник директора предприятия / под ред. М. Г. Лапусты. — М. : ИНФРА-М, 1996. — 703 с.
10. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева и др. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 1999. — 669 с.