

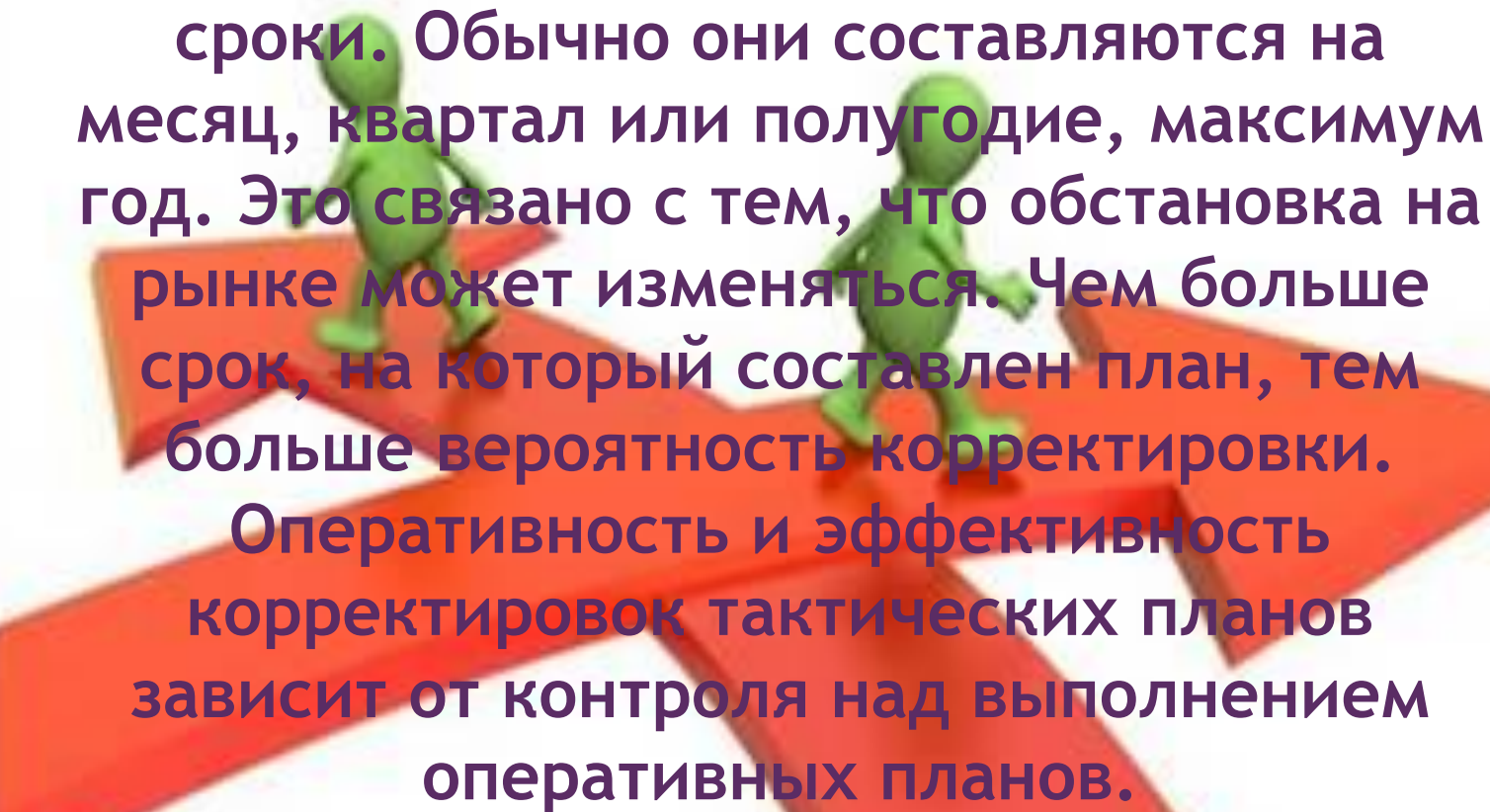
# ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



2010

ТАКТИЧЕСКОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ – ЭТО СОВОКУПНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ, ПРОЦЕДУР, ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ДОСТИЖЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ТЕКУЩИХ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ.

- Данный уровень планирования показывает, каким образом вы сможете реализовать свою **стратегию**. Если вспомнить военное определение стратегии, то тактика - это искусство управления войсками во время боя. Другими словами, тактические планы показывают, что вы должны сделать, чтобы реализовать **стратегию**. Тактические планы содержат более конкретные показатели (результаты) и представляют собой программу действий.

- 
- ◎ **Тактические планы имеют ограниченные сроки. Обычно они составляются на месяц, квартал или полугодие, максимум год. Это связано с тем, что обстановка на рынке может изменяться. Чем больше срок, на который составлен план, тем больше вероятность корректировки. Оперативность и эффективность корректировок тактических планов зависит от контроля над выполнением оперативных планов.**



- ◎ *Тактические планы делятся в зависимости от объектов планирования. На тактическом уровне составляют планы продаж, производства, поставок, маркетинга, финансов и т.п. Также на тактическом уровне составляются планы развития, инвестиционные планы. Обычно тактические планы взаимосвязаны и выполняют следующие задачи:*
- ◎ *распределение ресурсов (бюджеты, финансовые планы);*
- ◎ *адаптация к внешней среде (улучшения качества товаров, обслуживания, рекламные планы и т.п.);*
- ◎ *внутренняя координация (оптимизация производственных, управленческих, рабочих процессов, внедрение новых методов управления, работы, системы мотивации и т.п.);*
- ◎ *выведение тактических показателей, результатов (объёмы продаж, оборот, конверсия) для контроля.*

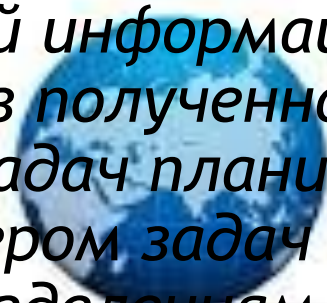


- Тактика определяет пути, обеспечивающие приближение к заданным целям и параметрам. Тактические цели рассчитаны на более близкое будущее, а решение задач - на настоящее время.

**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);

2. Принятия плана (принятый план должен быть документально оформлен и утвержден руководителем предприятия).



- ◎ **Тактическое планирование следует отличать от текущего, или оперативного планирования.**

**Текущее, или оперативное планирование - это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени (день, месяц, квартал, полугодие, год).**

**При текущем планировании, в отличие от стратегического и тактического, отсутствует существенный временной разрыв между фиксацией на уровне создания действия, подлежащего исполнению, и осуществлением такого действия в реальном режиме. Менеджер должен знать, что реакции оперативного планирования и оперативного действия могут иметь весьма важные стратегические последствия.**

## ◎ *Этапы текущего планирования:*

- 1. Выявление проблемы;*
- 2. Определение возможных действий;*
- 3. Предварительный выбор одного из определенных возможных действий;*
- 4. Анализ возможных последствий;*
- 5. Окончательный выбор действия.*

# ФУНКЦИИ ТАКТИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

⊙ **Тактический план является многофункциональным. Выполняет три основные функции: прогнозирование; координация; контроль.**

**Функция прогнозирования.** Тактический план содержит развернутую систему конечных целей, при его составлении необходимо определить цели в конкретной форме, а также средства и методы их достижения, что невозможно сделать без прогнозирования.

**Функция координации** - тактический план устанавливает пропорции между ресурсами и видами деятельности, создает основу для координации всех действий. Координация требует интеграции всех разделов тактического плана.

При централизованной системе планирования различные разделы плана разрабатываются одной группой людей. Трудностей с интеграцией не возникает.

При децентрализованной системе планирования процесс составления плана более сложный, имеет многоступенчатую форму. Поэтому применяются различные подходы:

1. Единственная возможность сделать процесс планирования согласованным заключается в планировании только важнейших ресурсов и объектов;
2. Комплексный подход - важнейшее условие интеграции планов;
3. Проверка согласованности планов должна осуществляться на протяжении всего процесса планирования, и учитывать соответствие стратегическим планам и единой нормативной базе;
4. Интеграции планов способствует определенная последовательность их составления;
5. Эффективность контроля.



- ⦿ **Функция контроля.** Важнейшей функцией тактического плана является функция обеспечения эффективного контроля. Насколько точно реализуется целевая установка плана, зависит от того, как налажен контроль над его выполнением. Система отчётности о выполнении плана, методы оценки и измерения результатов деятельности всех структурных подразделений предприятия должны позволить организовать управление по отклонениям. Это даёт возможность высшему управленческому персоналу уделять внимание только исключительным событиям или ситуациям, вызывающим отклонение от нормального хода производства. Необходимо, чтобы соответствующая информация о ходе выполнения тактического плана поступала на каждый уровень управления. Потoki контрольной информации систематизируются и обрабатываются с помощью ЭВМ.



ЧТОБЫ ТАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН ВЫПОЛНЯЛ ВОЗЛОЖЕННЫЕ НА НЕГО ФУНКЦИИ, ОН ДОЛЖЕН УДОВЛЕТВОРЯТЬ СЛЕДУЮЩИМ ТРЕБОВАНИЯМ.

- ◎ **1. Гибкость плана.** Несмотря на то что тактический план носит директивный характер, он не должен сковывать инициативу людей, работающих по этому плану. Существует несколько методов, направленных на повышение гибкости планирования, которые не только позволяют отклоняться от плановых показателей, но даже поощряют такие отклонения, когда это выгодно предприятию. Первый метод — это дополнение тактического плана системой различных бюджетов. Вторым методом — разработка нескольких вариантов плана, рассчитанных на различные условия его реализации. Например, разрабатывая рабочий вариант плана, предприятие может исходить из предпосылки, что происходящий в предплановом периоде экономический подъем сохранится и в планируемом году. Остальные варианты плана, такие же детальные, как и первый, разрабатываются с учетом возможного падения объемов продаж на 10, 15 и 20%.

- Третий метод заключается в гибком подходе к оценке результатов. Имеется в виду, что результативность деятельности подразделений предприятия оценивается высшим руководством не столько по исходным планам, сколько по показателям, скорректированным с учетом фактических событий, произошедших во внешней и внутренней среде предприятия. Четвертый метод основывается на сочетании эффективного планирования с созданием заинтересованности у исполнителей плана сознательно идти на отклонение от плана, когда это выгодно предприятию. В этом случае стимулируются более напряженные плановые задания, так называемые «встречные планы». Пятый метод – это метод переменных расходов плана. Переменные расходы плана составляются в целях надлежащей координации действий по мере изменения условий, заложенных в план, например объемов продаж. Они представляют собой таблицы издержек производства, которые устанавливают уровни издержек в зависимости от изменения объемов продаж. Иногда в этих целях могут создаваться плановые резервы, по мере необходимости оперативную корректировку плановых показателей.



- ◎ **2. Полнота планирования.** Данное требование предполагает учет при принятии плановых решений всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданий тактического плана
- ◎ **3. Поддержка со стороны высшего руководства.** Потенциальные возможности любой системы планирования не могут быть реализованы без ограниченной поддержки высшего руководства предприятия.
- ◎ **4. Комплексность планирования.** Тактические планы должны составлять часть эффективной системы внутрифирменного планирования
- ◎ **5. Ответственность за разработку и выполнение планов.** Хотя в конечном счете ответственность за принятые плановые решения лежит на высшем руководстве, необходимо добиваться, чтобы каждый работник, причастный к составлению или выполнению плана, знал свою меру ответственности за низкое качество принятых решений, неисполнение или ненадлежащее исполнение показателей тактического плана.

◎ **6. Приоритет текущих решений над планом.**

План не должен довлеть над решениями. Он составляется для того, чтобы направлять действия работников, служить в качестве инструмента достижения целей предприятия, а не в качестве дубинки. Поэтому текущие решения, принимаемые на стадии выполнения плана, должны обладать приоритетом над ранее принятыми, уточнять и детализировать их.

◎ **7. Точность, ясность, лаконичность формулировки плана.** План должен быть сформулирован так, чтобы не допускать разночтений.

◎ **8. Участие исполнителей в разработке плана.** Исполнители должны понимать цели и ограничения, сформулированные в плане