

**3 вопрос: Сущность
стратегического,
тактического и оперативно-
календарного
планирования.**

1. Стратегическое планирование, его сущность и этапы.

Стратегическое планирование – это процесс определения будущего положения организации в зависимости от внешних условий деятельности. В основе лежат системный и ситуационный подход. Начальным элементом является рассмотрение организации как открытой системы.

Исходя из этого при стратегическом планировании главный источник успеха организации устанавливается во внешней среде. Результатом процедуры стратегического планирования является определение миссии, целей, стратегии и распределение ресурсов.

Под стратегией организации понимается генеральная программа действий организаций с учётом важности задач, ресурсов и действий.

Необходимость стратегического планирования в современных условиях возникает в связи с изменениями внешней среды, что требует изменений в

Ключевые моменты стратегического планирования:

- стратегия разрабатывается высшим руководством;
- стратегический план должен быть подкреплён исследованиями и фактическими данными;
- стратегические планы должны быть гибкими для возможности их изменения;
- планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгод от их реализации.

Этапы стратегического планирования:

1) Миссия и цели.

Миссия организации – это предназначение организации в обществе, её главная общественная цель, т.е. то ради чего она существует в обществе. Миссия раскрывает смысл организации, конкретный статус организации.

Значение миссии:

- а) является основой для всех плановых решений организации, для определения целей и задач организации,
- б) миссия даёт общее представление об организации и содержании форм имущества организации,
- в) миссия как генеральная цель организации

В содержании **миссии** должны обязательно отражаться:

- целевые ориентиры, на решение каких задач направлена деятельность организации,
- сфера деятельности организации,
- должна быть отражена философия, ценности которые приняты в организации,
- способы осуществления деятельности.

На основе миссии определяются цели

Цели – это конкретное конечное состояние или желаемый результат. Большинство организаций носят многоцелевой характер.

Цели делятся на:

А)экономические – количественные и качественные,

Б)неэкономические – улучшают условия труда.

Все цели делятся на:

а)**стратегические** – они направлены на решение масштабных программ, относятся к организации в целом, это долгосрочные цели, они устанавливаются менеджерами высшего звена,

б)**тактические** – направлены на решение проблем, это среднесрочные цели, устанавливаются менеджерами среднего уровня, оперативные цели – они направлены на решение текущих проблем, краткосрочные цели, устанавливаются менеджерами низшего звена.

Цели разрабатываются по основным направлениям:

- положение на рынке,
- инновации,
- производительность,
- ресурсы,
- прибыль,
- управляющие аспекты,
- персонал,
- соц.ответственность.

Выбирают обычно по три основных направления по которым и разрабатываются цели. Цели любой организации образуют иерархию целей. Выделяют цели высокого уровня, потом последующие. На основе иерархии целей разрабатывается структура аппарата управления.

- Выделяют **2 основных способа формирования целей:**
- **1. централизованный** – цели устанавливаются самым верхним уровнем управления организации, достоинство – все цели подчиняются единой ориентации, минус – нижние уровни могут не принять эти цели,
- **2. децентрализованный** – 2 схемы: а) разработка целей идёт сверху вниз, но при этом каждый следующий уровень определяет сам свои цели исходя из более высокого уровня, б) установка целей идёт снизу вверх, эти цели служат основой для разработки более высокого уровня.

2) Анализ среды.

Является основой. Он даёт возможность выработать стратегию.

Содержание:

- определение факторов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на возможности организации достичь свои цели.

Внешняя среда включает фоновую (состояние экономики, политическая среда) и деловую (поставщики, посредники, потребители, конкуренты). После проводится оценка информации о внутренней и внешней среде. Основной целью оценки этой информации является выяснение отрицательных и положительных воздействий на будущую деятельность организации.

Используются различные методы оценки – матрица SWOT, выясняет сильные и слабые стороны организации. А также возможности и угрозы.

3) Выбор стратегии.

4 базовых стратегии:

1. стратегия стабильности – организация выбирает свою стратегию исходя из достигнутого,

2. стратегия роста – значительное увеличение показателей деятельности организации, более рискованный путь действия,

3. стратегия сокращения – отделение части своей деятельности,

4. комбинированная – любое сочетание ранее отмеченных стратегий, применяемые крупными организациями.

4) **Выполнение стратегии.**

Для того чтобы реализовать стратегию необходимо реализовать условия.

Для создания условий проводят **стратегические измерения – 3 вида:**

- коренная реорганизация, проведение фундаментальных измерений,
- радикальные изменения,
- умеренные изменения.

Для осуществления реализации стратегии требуется механизм реализации, включает **4 элемента:**

1. тактика – конкретные, краткосрочные этапы стратегии,

2. политика – общие ориентиры для действий и принятия решения,

3. процедуры – это действия которые должны быть предприняты в конкретной ситуации,

4. правила – точные указания в конкретной

5) Оценка и контроль выполнения.

Выясняются возможности дальнейшей реализации стратегии, установление стратегии в достижении поставленных целей. Наличие обратной связи означает, что выполнив этап, есть возможность **возвратиться к предыдущему**

Стратегическое планирование должно отразить три основных направления:

- ◆ анализ сферы деятельности;
- ◆ оценку хозяйственного состояния предприятия (фактический уровень, сильные и слабые стороны);
- ◆ формулировку стратегий.

Анализ должен распространяться на следующие области:

- ◆ политические, общественные, экономические, технологические и экологические условия, определяемые нормативными документами;
- ◆ рынки сырья, материалов, средства производства;
- ◆ рынки сбыта;
- ◆ конкуренцию;
- ◆ тенденции и перспективы обработки информации.

Этот перечень не исчерпывает весь возможный спектр областей анализа. Основными критериями для анализа сильных и слабых сторон деятельности предприятий являются:

- ◆ доля данной организации на рынке;
- ◆ расположение организации;
- ◆ производительность;
- ◆ себестоимость производства продукции;
- ◆ квалификационный уровень управленческих кадров;
- ◆ система управления;
- ◆ материально-техническое снабжение;
- ◆ общая финансовая ситуация;
- ◆ маркетинг.

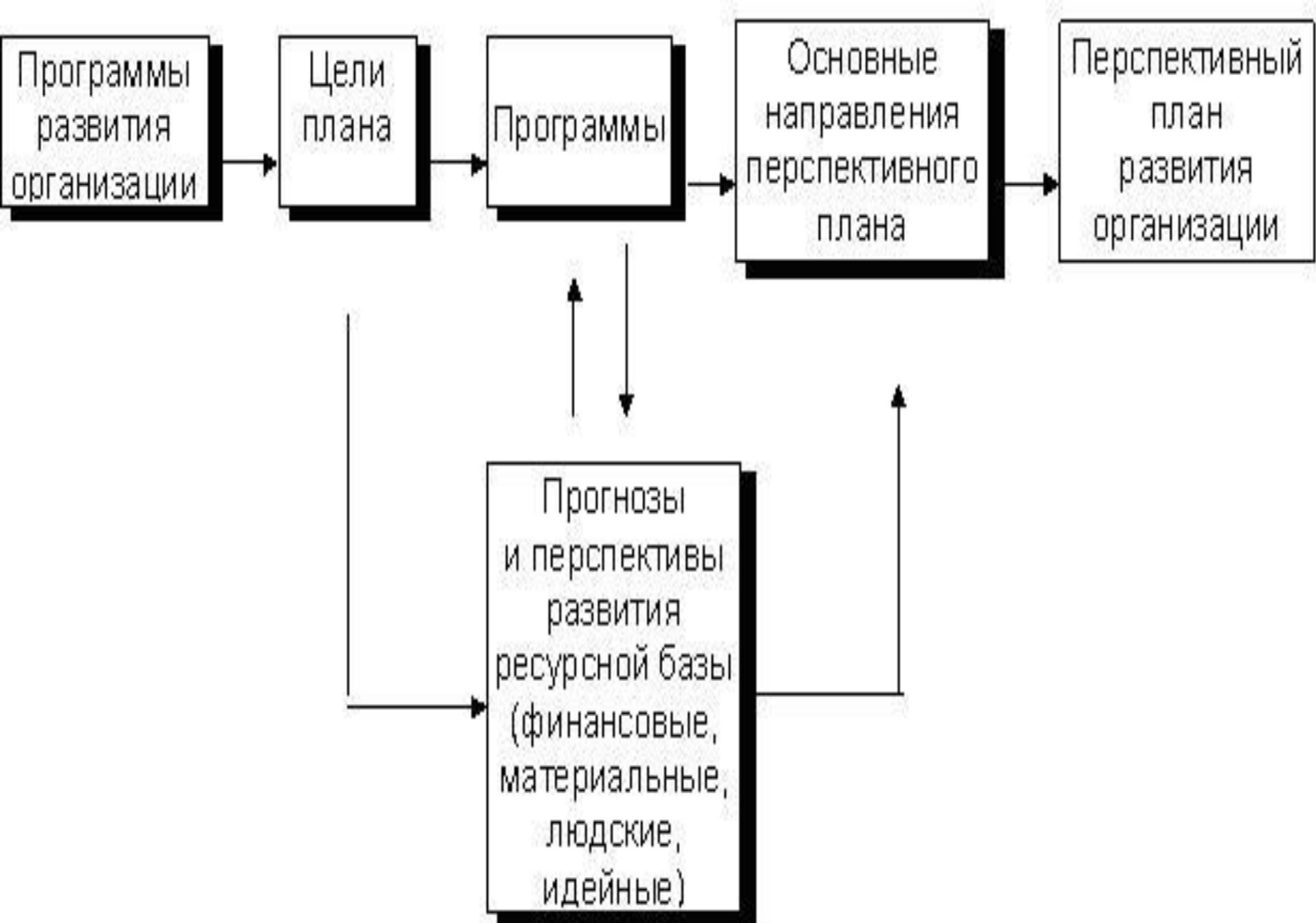
Выбранная стратегия охватывает следующие основные области:

- ◆ кадры;
- ◆ ресурсы;
- ◆ исследования и разработку;
- ◆ производство (технологии);
- ◆ управление;
- ◆ обработку информации, менеджмент;
- ◆ финансы;
- ◆ рынки.

Особое значение придается стратегическим концепциям на рынках сбыта.

При составлении стратегического плана менеджеру необходимо учитывать следующие требования:

- ◆ соответствие плана миссии организации;
- ◆ увязка плана с имеющимися ресурсами, его соответствие стилю управления организацией;
- ◆ совместимость планов структурных подразделений организации;
- ◆ объективная оценка складывающейся ситуации;
- ◆ развернутое описание мероприятий и сроков их осуществления, описание ожидаемых последствий;



Тактическое планирование

Тактическое планирование является средством реализации стратегических планов.

Если основная цель стратегического плана заключается в том, чтобы определить, чего хочет добиться предприятие в перспективе, то тактическое планирование должно ответить на вопрос, как предприятие может достичь такого состояния. Эти виды планирования различаются целями и средствами их достижения.

Решения, принимаемые при тактическом планировании, менее субъективны, чем при стратегическом, потому что базируются на более объективной и полной информации. Реализация тактического плана сопряжена с меньшим риском, поскольку его решения более детальны, касаются внутренних проблем предприятия и имеют меньший разрыв во времени (лаг). Кроме того, тактические решения легче оценить, ранжировать и выбрать оптимальный вариант. В связи с тем, что тактический план представлен системой конкретных количественных показателей, при его разработке могут широко применяться различные методы оптимизации.

Решения при тактическом планировании более конкретны, адресны, они всегда привязаны к показателям работы структурных подразделений предприятия. Поэтому легче проконтролировать - их выполнение. Если стратегическое планирование является обязанностью высшего управленческого персонала, то тактическое планирование входит в функции среднего звена.

Стратегический план определяет общие направления деятельности предприятия, а тактический план содержит решения по распределению ресурсов для достижения стратегических целей.

Если, например, стратегическим планом установлено задание по выпуску новой продукции, то в тактическом плане должны быть приняты решения по составу, содержанию, срокам проведения и ресурсному обеспечению НИОКР; созданию или перепрофилированию производственных мощностей; подготовке кадров; объемам продаж продукции; уровню и структуре издержек; материально-техническому обеспечению производства; источникам финансирования и т.д.

Тактический план представляет собой развернутую программу всей производственной, хозяйственной и социальной деятельности коллектива предприятия, направленную на выполнение заданий стратегического плана при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов. Особое внимание в тактическом плане должно уделяться показателям эффективности и качества работы: росту производительности труда; снижению себестоимости продукции; экономии материальных ресурсов; повышению качества и конкурентоспособности продукции; повышению в целом эффективности производства; соблюдению договорных и бюджетных обязательств.

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.

Второй метод — 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.

2. Содержание и структура тактического плана

Состав разделов и показателей тактического плана зависит от специфики и отраслевой принадлежности предприятия, сложившихся на нем методов управления, традиций, управленческой культуры, состояния экономики, рыночной конъюнктуры и т.д.

В расширенном варианте тактический план содержит следующие разделы:

- экономическая эффективность производства;
- нормы и нормативы;
- производство и реализация продукции;
- материально-техническое обеспечение производства;
- персонал и оплата труда;
- издержки производства, прибыль и рентабельность;
- инновации (техническое и организационное развитие предприятия);
- инвестиции и капитальное строительство;
- охрана природы и рациональное использование природных ресурсов;
- социальное развитие коллектива;
- фонды специального назначения;
- финансовый план.

Основу тактического плана составляют стратегический план и портфель заказов предприятия, сформированный на планируемый период. На базе стратегического плана разрабатывается план инноваций, а на базе портфеля заказов — план производства и реализации продукции. План производства и реализации продукции является основным в структуре тактического плана. Он устанавливает возможности предприятия по производству и реализации продукции в планируемом периоде. Задания этого плана определяют показатели остальных разделов тактического плана: плана по издержкам, прибыли и рентабельности; плана материально-технического обеспечения; плана по персоналу и оплате труда.

На основе мероприятий плана **инноваций** формируется система **норм и нормативов** по использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов, с помощью которых достигается реальность всех планов.

Заключительным в структуре тактического плана является финансовый план. Он определяет конечные цели деятельности предприятия и связан со всеми остальными разделами плана

Разработка тактического плана с указанной структурой возможна на основе хорошо продуманной стратегии, которая требует значительного времени, ресурсов и квалифицированных кадров плановых работников. Поэтому такой план применяют стабильно работающие предприятия с развитой системой управления. Временной лаг плана — 1-5 лет.

Известно, что чем тщательнее разработаны все разделы плана, тем легче его выполнять, меньше требуется ресурсов, лучше качество работы. Много потерь средств и времени возникает из-за несбалансированности разделов плана, наличия в нем просчетов, а также низкой дисциплины исполнителей. Поэтому многие предприятия стремятся сократить число планируемых объектов,

Кроме того, неопределенность экономической ситуации, отсутствие средств для выполнения социальных, научно-технических, природоохранных и иных программ, неустойчивое финансовое положение, да и просто негативное отношение к планированию, сложившееся в переходный период к рыночной экономике, не стимулируют разработку плана по широкому кругу показателей и развернутой структуре. А это, в свою очередь, усугубляет ситуацию, вызывает штурмовщину, простои из-за неисправности машин и оборудования, отсутствия сырья и материалов, неритмичную поставку продукции и ухудшение экономического положения предприятий. Выход из этого положения может быть один — планирование производственно-хозяйственной деятельности по такой системе показателей, которая в наибольшей мере соответствует потребностям предприятия.

Проведенные исследования показали, что минимальный состав разделов тактического плана, без которых план теряет свой экономический смысл, должен охватывать основные хозяйственные области деятельности и процессы.

Сокращенный вариант тактического плана содержит следующие разделы:

- производство и реализация продукции;
- материально-техническое обеспечение производства;
- персонал и оплата труда;
- издержки производства;
- финансовый план.

Тактическое планирование имеет ряд особенностей, которые состоят в следующем:

- более высокая значимость нормативной базы внутрифирменного планирования, широкое использование долговременных прогрессивных нормативов;
- наличие системы плановых показателей оценки деятельности, позволяющих наиболее точно устанавливать достигнутый уровень эффективности и качества работы структурных подразделений предприятия;
- ориентация средств и методов планирования на развитие хозяйственной самостоятельности и инициативы всех участников разработки и исполнения плана в деле

достижения высоких конечных экономических и социальных результатов:

В процессе составления тактического плана проводятся следующие работы:

- анализ выполнения плана за предшествующий плановом год, где особое внимание должно уделяться выявлению резерво производства и разработке мероприятий по улучшению использования производственных мощностей, экономии материальных ресурсов, повышению производительности труда, улучшению качества и конкурентоспособности новой техники;
- сбор предложений работников предприятия по реализации стратегии развития предприятия, повышению эффективности работы;
- изучение мероприятий и обоснование плановых решений по всем разделам тактического плана.

Тактический план разрабатывается в два этапа.

Первый подготовительный этап

начинается

за 6 - 7 месяцев до начала планируемого года. На этом этапе выполняется технико-экономический анализ деятельности предприятия, изыскиваются резервы производства, разрабатываются прогрессивные технико-экономические нормы и нормативы. На данном этапе проводятся маркетинговые исследования, изучается потребность в изготавливаемой продукции, ее качество, ассортимент, конкурентоспособность. На основе полученных данных составляют проект плана и дают обоснование его ключевых показателей. Разработанный проект плана при необходимости согласовывается с вышестоящими

На данном этапе важная роль отводится предплановой работе, которая заключается в сборе, обобщении и анализе исходной информации. Вся информация может быть разделена на внешнюю и внутреннюю. Внешняя содержит различные маркетинговые, конъюнктурные и общеэкономические прогнозные оценки. Внутренняя информация характеризует потенциал предприятия: наличие и структуру производственных мощностей; численность и профессиональный состав кадров; наличие и потребность в оборотных средствах; запасы сырья, топлива, материалов, готовой продукции.

На втором этапе разрабатывается окончательный вариант плана, в котором рассчитываются все показатели работы предприятия, предусмотренные структурой плана. Планово-экономический отдел предприятия, исходя из показателей стратегического плана, рассчитывает контрольные цифры по каждому разделу плана и доводит их до всех заинтересованных структурных подразделений предприятия. Последние составляют проекты отдельных разделов плана.

После разработки разделов плана производится их взаимная увязка , а при необходимости — корректировка по ресурсам и срокам выполнения запланированных мероприятий.

Например, объемы и сроки поставки сырья, материалов, комплектующих изделий увязываются с планом производства и реализации продукции, финансовым планом.

Таким образом, достигается сбалансированность всех разделов плана, устанавливается согласованный порядок и очередность выполнения всех работ, устанавливаются сроки и ответственные исполнители по всему кругу хозяйственных операций и запланированных мероприятий, определяются источники и размеры

финансирования

Точность и реалистичность плана во многом зависят от последовательности разработки отдельных его разделов (частных планов). Трудоемкость и продолжительность работ зависят от объема вычислительных и логических операций, выполняемых в процессе разработки плана. В свою очередь объем вычислительных операций определяется спецификой предприятия и зависит от глубины и широты номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, количества типоразмеров применяемого оборудования, выполняемых в процессе изготовления продукции деталей операций, наименований используемого сырья, материалов, полуфабрикатов, численности работающих, географического расположения потребителей и поставщиков.

Отличительные признаки	Текущее планирование	Стратегическое планирование
Разработчики плана	Руководители функциональных подразделений и линейные	Руководители предприятия
Задача планирования	Повышение эффективности функционирования предприятия	Обеспечение успешного функционирования и развития предприятия
Горизонт планирования	Краткосрочный период	Долгосрочный период
Точность планирования	Детальное планирование	Укрупненное планирование
Диапазон планирования	Ограниченный спектр альтернатив	Широкий спектр альтернатив
Основа планирования	Внутренние условия предприятия	Изменение внешней среды
Оценка эффективности	Прибыль и ликвидность	Увеличение рентабельности

Оперативно-календарное планирование

Под оперативно-календарным планированием понимается расчет и корректировка производственной программы предприятия, определяющей производственный процесс с точностью до расписаний работы оборудования, движения партий деталей и занятости производственного персонала.

- Производственная программа предприятия определяет времена запуска/выпуска партий элементов на единицах оборудования, которые должны обслуживаться работниками соответствующих профессий.

Производственная программа может быть отражена в разрезе партий, профессий либо производственных ресурсов, при этом предоставляется полная информация о партии элементов, выполняющихся технологических операциях, оборудовании\персонале, которые

требуются для их выполнения

- Сущность такого планирования заключается в обеспечении каждого сотрудника предприятия информацией относительно его задания и рабочего места на ближайшее время, его роли в выполнении работ по производству конечного продукта, а также в обеспечении его необходимым оборудованием и материалами для выполнения поставленной задачи. Этот план выполняет функцию организации работы всего коллектива предприятия, при котором все взаимосвязаны и взаимно помогают друг другу.

Оперативно-календарное планирование является одним из инструментов оперативного текущего планирования и включает в себя:

- детализацию текущего плана и доведение его до каждого структурного подразделения. При этом планы составляются на любой календарный период в зависимости оттого, какова необходимость их на данном предприятии;
- распределение и обеспечение материально-техническими ресурсами, вывоз готовой продукции, инвентаризацию исправного оборудования, тепло– и энергообеспечение, организацию контроля качества продукции;
- обеспечение контроля производственного процесса в целом, а также устранение неполадок и сбоев.

- Одной из важнейших функций оперативного календарного планирования является разделение работы по рабочим местам, которое осуществляется поэтапно: сначала в цехах, потом на участках и только потом в бригадах. Это необходимо для четкого обеспечения выполнения заданий производственной программы, сохранения ритмичности работы предприятия, а также каждого структурного подразделения.

Более сложной функцией для оперативного календарного планирования является распределение работ на серийных, мелкосерийных и единичных производствах ввиду необходимости учета различной производительности оборудования (действующего) и труда рабочих, так как одну и ту же работу рабочие одной и той же профессии, имеющие один квалификационный разряд, но с помощью различных технических средств, выполняют за разное время. Это объясняется тем, что на производительность труда влияет огромное количество факторов, включая как навыки, так и обеспеченность техническими средствами и т. д. Каждый из вариантов распределения отличается от другого величиной трудовых и денежных затрат, календарным циклом, в течение которого работы должны быть выполнены

- Календарное планирование, как и любой другой вид планирования, позволяет упорядочить и повысить эффективность процесса производства. С помощью него структурные подразделения четко осведомлены о том, какие работы и когда планируется выполнить для получения максимальной прибыли и сохранения договорных отношений. Распределение по периодам, выявление принадлежности того или иного процесса к определенному периоду носит уточняющий характер для планирования в целом, ведь даже незначительное изменение периода (скажем, сдвиг с конца месяца на начало следующего) может привести к нежелательным последствиям.

**Спасибо за
внимание!**