

## ГОРИЗОНТ ТАКТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Одним з найбільш дискусійних питань, що вирішуються у контексті формування дієвої системи планів підприємства, є обґрунтування горизонту тактичного планування (ТП). Крайня полярність точок зору по визначенню періоду розробки тактичних планів, не підкріплених у більшості випадків належною аргументацією, змусила автора даної статті звернутися до позначеної проблеми.

Виклад авторської позиції по даному питанню слід почати з визначення класифікаційної ознаки, на основі якої виділяється даний вид планування. Незначна частина економістів виділяє тактичне планування без зазначення будь-яких певних ознак. Погляд же переважної більшості фахівців в області теорії планування приблизно в рівному співвідношенні розділився між двома ознаками: 1) по змісту планових рішень; 2) залежно від типів цілей (призначення планів).

Наш погляд по даному питанню зводиться до доцільності об'єднання зазначених вище ознак, оскільки зміст планових рішень найтіснішим образом корелює з типами поставлених у планах цілей. На основі об'єднаної ознаки, тобто по змісту планових рішень і типам цілей, цілком обґрунтовано можна виділити п'ять основних видів планів, що становлять основу системи планів підприємства, - стратегічні, тактичні, оперативно-календарні, бізнес-плани і програми.

На нашу думку, специфіка змісту і цілей планування є не тільки найважливішою групувальною ознакою, але й основним критерієм виділення окремих видів планів. Інші ж ознаки (тривалість планового періоду, обов'язковість планових рішень та ін.) тільки доповнюють основну критеріальну ознаку. Звідси логічно слідує, що горизонт розробки будь-якого виду плану багато в чому визначається *специфікою його змісту і цільового призначення*.

Що стосується ТП, то на сьогоднішній день існує безліч різних трактувань його змісту і призначення. Так, *зміст* тактичних планів становлять завдання, способи й шляхи досягнення цілей, поставлених у стратегічних планах; конкретні способи використання ресурсів, необхідних для досягнення довгострокових і стратегічних цілей. При цьому російський учений Бухалков М.І. підкреслює, що завдання і засоби, які містяться в тактичних планах, необхідні для досягнення виключно встановлених заздалегідь або традиційних цілей [1, с. 28].

*Призначення* ТП більша частина вчених бачить у створенні передумов для реалізації можливостей підприємства, виявлених у процесі стратегічного планування. При цьому білоруський економіст Ільїн А.І. вважає, що ці можливості обов'язково «повинні бути новими» [2, с. 49]. По даному окремому питанню ми дотримуємося більш суворого і ємного, на наш погляд, трактування призначення ТП, що надано в роботі [3], яке, на думку автора, полягає в «забезпеченні реалізації стратегічних завдань» [3, с. 23].

Обґрунтуємо авторський варіант визначення змісту і призначення ТП. Перш за все відзначимо, що дана об'єднана ознака класифікації планів не є простим агрегуванням двох окремих ознак. Одна з них є визначальною стосовно іншої. Так, цілком очевидно, що *призначення плану визначає його зміст*, але не навпаки. Тому необхідно, насамперед, чітко сформулювати призначення ТП і тільки після цього – визначити зміст ТП. На основі представлених вище міркувань ми визначили, що *призначення ТП полягає в розробці тактичних кроків, які ведуть до досягнення стратегічних цілей, звідки його змістом є комплекс тактичних завдань і конкретних шляхів їх рішення*.

Ґрунтуючись на авторському трактуванні призначення і змісту ТП, перейдемо до обґрунтування горизонту розробки тактичних планів. Багато вчених обмежують горизонт ТП одним роком, при цьому або повністю ототожнюють даний вид планування з поточним або все-таки залишають за тактичним плануванням самостійне місце в системі планів

підприємства. Частина економістів у якості горизонту ТП виділяють короткостроковий і середньостроковий періоди, тривалість яких становить від 2-х до 5-ти років. Окремі з них повністю уподібнюють тактичні плани із середньостроковими, визначаючи для них зазначений вище період розробки.

Ототожнення тактичних планів, як з поточними, так і з короткостроковими і середньостроковими планами необґрунтовано як мінімум із двох причин. По-перше, не можна зіставляти (а як окремий випадок – ототожнювати) окремі види планів, узяті із класифікацій, здійснених на основі різних ознак. По-друге, тактика не є функцією часу, так само як і стратегія [3, с. 23]. Тактика і стратегія з усією очевидністю є функціями цілі. Звідси, на наш погляд, логічно випливає, що ні тактичні, ні стратегічні плани не можна уподібнювати з будь-якими видами планів, що виділяються по тривалості періоду розробки.

Обмеження горизонту ТП тільки поточним періодом не лише безпідставне, але й приводить до порушення найважливіших принципів побудови дієвої системи планів підприємства. Приведемо найбільш вагомні аргументи.

На думку переважної більшості вчених, результати ТП оформляють, як правило, документом про економічний і соціальний розвиток підприємства, у якому взаємопов'язуються всі напрямки діяльності підприємства, робота всіх функціональних підрозділів. Цілком очевидно, що таке взаємопов'язання не може обмежуватися тільки поточним періодом. Інакше принцип комплексності планування може бути реалізований виключно в короткостроковому періоді. Звідси, комплексний, системний характер повинні носити не тільки поточні плани, але і плани, що розробляються на більш тривалі періоди.

У продовженні аргументації на користь розширення горизонту ТП відзначимо, що впровадження цілого ряду заходів тактичного характеру (з науково-технічної підготовки виробництва нової продукції, впровадження нової техніки і т.п.) вимагає тривалого періоду часу.

Конкретні пропозиції щодо розширення горизонту ТП надані в роботі [3, с. 23], суть яких полягає в необхідності розробки трьох видів тактичних планів залежно від тривалості планового періоду: поточні, середньострокові й довгострокові. Ми повністю розділяємо дану точку зору, однак при цьому бачимо необхідність у деякій структуризації зазначених видів тактичних планів і уточненні кількісних характеристик горизонту ТП.

Так, на нашу думку, часовий діапазон ТП повинен перебувати в межах від 1 кварталу до 10 років включно. Залежно від тривалості періоду планування ТП необхідно підрозділяти на поточні та перспективні. У складі ж останніх слід виділяти середньострокові й довгострокові тактичні плани. Поточні тактичні плани розробляються на 1 рік з розбивкою по кварталах. Горизонт середньострокового ТП повинен становити понад 1 рік і до 5-ти років включно, а довгострокового ТП – понад 5-ти років і до 10-ти років включно.

## Література

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии./ М.И. Бухалков// Учебник. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 416 с.
2. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник /А.И.Ильин// – Мн.: Новое знание, 2003 – 4-е изд., стереотип. – 635 с.
3. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства/Л.А. Швайка// Навчальний посібник. - Львів: «Новий світ-2000», 2004. - 268 с.