

СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ: ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИИ, ТАКТИКИ И ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Планирование – процесс научной разработки и претворения в жизнь комплекса мероприятий, определяющих направления и темпы развития организации, обеспечивающих соответствие производства потребностям рынка, на основе этого – увеличение объема продаж и прибыли организации [1].

Планирование, как фундаментальная функция управления, представляет собой непрерывный процесс определения будущих целей и оптимальных путей их достижения. Его сущность заключается в ответе на три ключевых вопроса: «Где мы находимся сейчас?», «Куда мы хотим попасть?», «Как мы туда доберемся?». Для ответа на эти вопросы в практике управления сформировалась сложная, но логичная система взаимосвязанных форм планирования, которые классифицируются по различным критериям, прежде всего по временному горизонту, содержанию и степени обязательности.

Существуют следующие формы планирования: стратегическое планирование, тактическое планирование, оперативное планирование.

Стратегическое планирование задает общее направление развития организации на длительную перспективу, обычно от трех до десяти и более лет. Его сущность состоит в определении миссии, видения, глобальных целей и ключевых конкурентных преимуществ компании. Оно отвечает на вопрос «Что мы хотим достичь?» в масштабах всей организации. Сфера применения стратегического планирования – это высший уровень управления: совет директоров, топ-менеджеры. Примером может служить план выхода на международные рынки или план цифровой трансформации бизнеса.

Тактическое планирование является логическим продолжением и детализацией стратегического планирования. Оно охватывает среднесрочный период, как правило, от одного до трех лет. Если стратегия определяет «что» сделать, то тактика решает «как» это сделать. Ее сущность – в преобразовании глобальных стратегических целей в конкретные задачи для отдельных структурных подразделений компании, таких как отдел маркетинга, производства или финансов. Тактическое планирование – это зона ответственности руководителей департаментов. Например, стратегическая цель «увеличить долю рынка» на тактическом уровне превращается в план маркетинговой кампании, план модернизации производства или бюджетный план на следующий год.

Оперативное планирование представляет собой низший уровень в этой иерархии и фокусируется на текущей деятельности на короткие периоды: сутки, неделя, месяц, квартал. Его сущность – максимальная детализация и конкретизация. Оно отвечает на вопросы «Кто?», «Что?», «Когда?» и является непосредственным инструментом реализации тактических планов. Сфера применения оперативного планирования – уровень линейных менеджеров, мастеров, бригадиров. Ярким примером служит производственное задание на смену, график отпусков сотрудников или ежедневный план-график работ.

Взаимосвязь этих трех форм очевидна: стратегия порождает тактику, а тактика воплощается в жизнь через оперативную деятельность. Однако связь носит двусторонний характер. Информация, поступающая с оперативного уровня (например, о невозможности выполнить план из-за устаревшего оборудования), может стать основанием для корректировки тактических и даже стратегических установок. Таким образом, планирование является не линейным, а циклическим и итеративным процессом [1].

По содержанию и форме проявления различают следующие виды (формы) планирования и виды планов.

С точки зрения обязательности плановых заданий различают директивное и индикативное планирование [2].

Директивное и индикативное планирование представляет собой два взаимодополняющих подхода в системе управления, находящихся в диалектическом единстве. Их взаимосвязь осно-

вана на принципе разграничения уровней принятия решений и степени ответственности за их выполнение. Директивное планирование предполагает жесткую обязательность выполнения установленных показателей и служит инструментом оперативного контроля. В то же время индикативное планирование выполняет ориентирующую функцию, устанавливая параметры желаемого развития без принудительного механизма реализации.

Сфера применения этих видов планирования определяется характером решаемых задач. Директивное планирование наиболее эффективно на уровне операционного управления, где требуется обеспечить точное выполнение производственных заданий, соблюдение технологических нормативов или реализацию критически важных проектов. Оно также доминирует в системах с централизованным управлением, где необходимо обеспечить строгое соблюдение установленных параметров.

В процессе деятельности при составлении перспективных планов используется индикативное планирование, а в текущем планировании – директивное планирование. Два этих вида планирования должны дополнять друг друга, быть органически увязаны.

Планирование представляет собой комплексную, многоуровневую систему, где различные формы находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Сущность планирования раскрывается через его иерархическую структуру: стратегическое планирование задает общее направление, тактическое планирование преобразует стратегию в конкретные задачи, а оперативное планирование обеспечивает их ежедневную реализацию.

Таким образом, успех любой организации зависит от ее способности выстраивать целостную систему планирования, где все элементы согласованы между собой, ориентированы на достижение общих целей и адаптивны к изменениям внешней и внутренней среды. Именно такой подход позволяет трансформировать стратегические амбиции в практические результаты.

Список использованной литературы

1. **Формы** планирования и виды планирования // Репозиторий Белорусского государственного аграрного технического университета. – URL: <https://rep.bsatu.by/bitstream/doc/20098/1/formy-planirovaniya-i-vidy-planov.pdf> (дата обращения: 16.04.2026).
2. **Какие** планы существуют // Skypro. – URL: <https://sky.pro/wiki/management/kakie-vidy-planov-sushchestvuyut-polnyj-obzor-osnovnyh-tipov-i-form/> (дата обращения: 16.04.2026).