

**Н. В. Максименко, В. В. Кугаева**

Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОБОСНОВАНИЮ ТАКТИЧЕСКОГО ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ**

Тактический план, как составляющая часть и логическое продолжение стратегического плана, разрабатывается в рамках общей системы внутрифирменного планирования организации и должен иметь детальную проработку производственно-хозяйственных, научно-технических и социальных вопросов ее деятельности на предстоящий период.

В настоящее время организация самостоятельно определяет порядок разработки, структуру и методы обоснования всех видов планов с учетом их назначения, содержания и временных горизонтов.

Составление тактического плана начинается задолго до начала планируемого периода с определения его ожидаемых параметров на конец текущего года. Так как к этому моменту отсутствуют фактические данные, на основе которых составляются плановые задания, планово-экономическая служба определяет реальные возможности выполнения плана по всем технико-экономическим показателям, выявляет резервы роста производства и мобилизации финансовых, трудовых, материальных и других видов ресурсов организации. Совместно с отделом маркетинга проводит предплановые исследования по изучению товарного рынка, определяет спрос на производимую продукцию, разрабатывает товарную политику планируемом периоде.

После этого, с использованием материалов проведенных исследований, определяются контрольные параметры и составляется проект плана развития организации в предстоящем периоде. В рамках установленных контрольных показателей разрабатываются предварительные планы отдельных служб и структурных подразделений, производится согласование всех уровней управления, а также обеспечивается их взаимосвязь с контрольными цифрами.

В процессе взаимодействия между руководством, плановыми службами и оперативными подразделениями формируются основные приоритеты и разрабатывается окончательный вариант тактического плана, в котором обосновываются все показатели деятельности организации, рассчитываются параметры его качества и уровень

напряженности плановых заданий с учетом действующих отраслевых и республиканских стандартов.

Завершается разработка тактического плана составлением аналитической записки, где раскрываются в схематичной форме основные тенденции развития организации, указываются главные задачи планирования, разрабатываются организационные и технико-экономические мероприятия по выполнению плановых заданий.

Задания тактического плана на конкретный плановый период могут подвергаться корректировке и уточнению в соответствии с реальным ходом производственно-хозяйственной деятельности и изменениями среды ближнего и дальнего окружения организации.

Окончательный вариант тактического плана вместе с аналитической запиской обсуждаются и утверждаются в трудовом коллективе. При необходимости он может предоставляться местным органам власти и вышестоящим организациям для выработки согласованных заданий по реализации общей концепции развития отрасли.

Разработка тактического плана всегда связана с осуществлением большого числа взаимосвязанных операций и расчетов по обоснованию отдельных его разделов, часть которых во времени может выполняться последовательно, друг за другом, а некоторые – параллельно, в одно и то же время.

Так, при планировании производства нового изделия, например, необходимо прежде всего обосновать цель проекта, изучить конъюнктуру рынка, сформировать портфель заказов, затем разработать его конструкцию, технологию производства, и лишь потом производить параллельную разработку плана производственных мощностей, материально-технического обеспечения производства, рассчитывать потребность в персонале и в других ресурсах и т.д.

Наиболее эффективными методами планирования подобного комплекса работ являются методы сетевого планирования. В основе этих методов лежит графическое представление проекта в виде сетевого графика, отражающего логическую последовательность комплекса выполняемых, как правило, не повторяющихся работ. Сетевой график можно представить как совокупность двух взаимосвязанных элементов – работ и событий.

*Работа* представляет собой любое действие, операцию, мероприятие или трудовой процесс, сопровождающийся определенными затратами сил, средств, времени и приводящие к намеченным результатам. На сетевом графике работа изображается стрелкой, соединяющей два кружка – события.

Под *событием* в сетевом планировании понимают факт окончания какой либо входящей в него работы. Пока не выполнены все работы, входящие в событие, не может совершиться само событие и не может быть начата ни одна из работ, выходящий из данного события.

Начинается выполнение проекта с исходного события, которое не имеет предшествующих работ, а заканчивается завершающим событием, не имеющим последующих действий. Каждому событию назначается определенный номер, и обозначается работа, соединяющая стрелкой два события. Стрелка указывает последовательность наступления событий, поэтому номер начала какой либо работы должен быть меньше номера окончания этой работы. Любые два события должны быть связаны лишь одной работой — стрелкой. Если два события связаны более чем одной работой, вводят дополнительное событие или фиктивную работу, которая равняется нулю и изображается на графике пунктирными стрелками. Для каждой работы устанавливается длительность (в часах, днях, неделях и т.д.), которую в виде цифры проставляют над соответствующей стрелкой сетевого графика. Зная продолжительность каждой работы, можно определить сроки выполнения всего проекта, оценить резервы времени отдельной работы, установить, какие работы являются критическими и должны быть выполненными точно в определенное графиком время.

Критическим считается самый продолжительный путь от исходного к завершающему событию сетевого графика. Критических путей на графике может быть несколько, их продолжительность и определяет срок завершения проекта. Выявление критических работ и определение резервов их оптимизации и составляет основное содержание сетевого планирования. Наибольшее применение этот метод получил в материально-техническом обеспечении производства, ремонте оборудования, разработке новых продуктов и проектировании новых работ. Данный метод может применяться не только в планировании, но также для анализа и оперативного управления производством.

На сетевом графике (рис. 1) схематично указана последовательность расчетов по составлению отдельных разделов тактического плана. С учетом содержания выполняемых плановых работ каждая последовательность стрелок на графике указывает путь, который необходимо пройти от обоснования цели проекта и формирования

портфеля заказов до составления финансового плана как завершающего раздела тактического плана организации.

В процессе построения графика устанавливается также продолжительность выполнения плановых работ по каждому разделу плана и рассчитывается потребность в средствах, необходимых для их проведения. Продолжительность работ определяется экспертным путем в нескольких вариантах – оптимистическом, наиболее вероятном и пессимистическом и устанавливается по средней величине как средняя арифметическая по их наименьшему и наибольшему значениям (§ 5.3).

Поскольку сетевой график является, по сути, ориентировочным графиком, то графическое изображение последовательности расчетов отдельных разделов тактического плана служит основой и предполагает последующее обеспечение оптимизации результатов планирования на базе использования экономико-математических методов и информационно-компьютерных технологий.

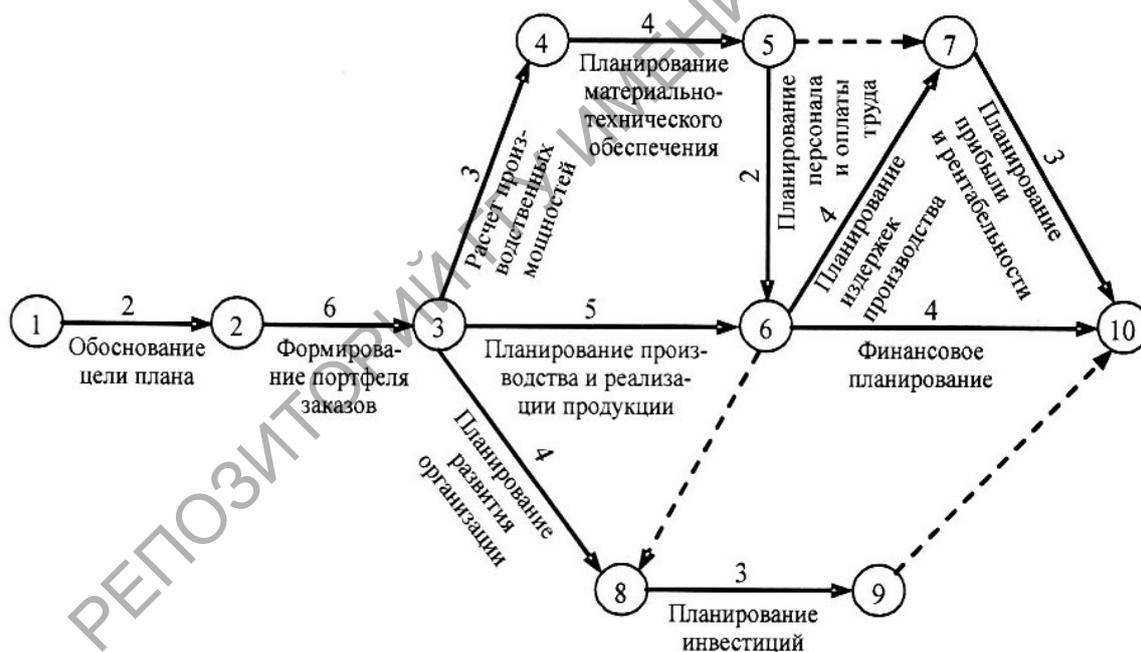


Рисунок 1 – Сетевой график составления тактического плана

В настоящее время экономико-математические методы и системы моделирования социально-экономических процессов с применением вычислительной техники еще не получили достаточно широкого внедрения в практику тактического планирования, а часто лишь дополняют традиционные методы разработки планов, расширяя их возможности и сферу применения. Поэтому их необходимо

рассматривать как инструмент моделирования общепринятых балансовых, нормативных, экстраполяционных и других методов планирования, которые повсеместно используются в профессиональной деятельности экономистов-менеджеров.

### **Список использованной литературы**

1 О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2016-2020 годы: Указ Президента Республики Беларусь от 31.01.2017 г. №31, ред. от 25.07.2017 // КонсультантПлюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО ЮрСпектр, Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - [Минск, 2017].

2 О проекте Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 11.12.2013 г. № 1066 // КонсультантПлюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО ЮрСпектр, Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - [Минск, 2017].