ТЕМА 2 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ТАКТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1. Суть стратегічного планування.

2. Методи аналізу середовища і технологія розробки стратегії.

3. Зміст і функції тактичного планування.

4. Зміст і структура тактичного плану.

5. Порядок розробки тактичного плану.

**2.1. Суть стратегічного планування**

Стратегічне планування представляє собою набір процедур і рішень за допомогою яких розробляється стратегія підприємства, що забезпечує досягнення цілей функціонування підприємства. Його основна задача – забезпечити нововведення і організаційні зміни, необхідні для життєдіяльності підприємства. Як процес стратегічне планування включає чотири види діяльності (функції стратегічного планування). До них відносяться:

1.**Розподіл ресурсів**. Даний процес включає планування розподілу матеріальних, фінансових, трудових і інформаційних ресурсів.

2.**Адаптація до зовнішнього середовища**. Адаптацію необхідно розуміти в широкому змісті слова як пристосування підприємства до змінюваних ринкових умов господарювання. Завдання тут полягає у тому, щоб забезпечити для підприємства нові сприятливі можливості через створення відповідних механізмів адаптації до зовнішнього середовища.

**3.Координація і регулювання**. Ця функція передбачає узгодження зусиль структурних підрозділів підприємства для досягнення мети, передбаченої стратегічним планом. Об’єктом координації і регулювання при цьому є внутрішні виробничі операції.

**4.Організаційні зміни**. Ця діяльність передбачає формування організації, котра забезпечує скоординовану діяльність персоналу управління, розвиток мислення менеджерів, врахування минулого досвіду стратегічного планування. В кінцевому випадку дана функція проявляється в проведенні різних організаційних перетворень на підприємстві: перерозподілі функцій управління, повноважень і відповідальності працівників апарату управління; створенні системи стимулювання, що сприяє досягненню мети стратегічного плану і т.д. Стратегічне планування як вид управлінської діяльності пред’являє до працівників апарату управління ряд вимог і передбачає наявність п’яти елементів:

1.Вміння змоделювати ситуацію. В основі цього процесу лежить цілісна уява про ситуацію, котра включає здатність зрозуміти закономірності взаємодії потреб і споживчого попиту покупців, конкурентів з якістю їх продукції, тобто здатність задовольняти потреби клієнтів. Таким чином, найважливішою частиною стратегічного планування є аналіз.

2.Здатність виявити необхідність змін на підприємстві. Визначення необхідності змін потребує двоякого роду здібностей: - готовності працівників апарату управління реагувати на тенденції, що виникають з дії відомих факторів у цій галузі; - науково-технічного потенціалу, інтелекту, інтуїції, творчих здібностей управлінців, що дозволяють на основі врахування комбінації відомих і невідомих факторів приводити підприємство в готовність до дій в непередбачуваних обставинах, знаходити можливість для підвищення його конкурентноздатності.

3.Здатність розробити стратегію змін. Базою для цього є здатність керівників і спеціалістів передбачати розвиток ситуації, із окремих розпорошених факторів відтворити ―мозаїчне полотно‖ майбутніх подій.

4.Здатність використовувати в ході змін надійні методи. До них відносять: стратегічні моделі, що базуються на методах дослідження операцій; матрицю Бостонської консультативної групи (БКГ); криву досвіду; модель Мак-Кінскі ―75‖; графік прибутковості ―Майсігми‖ і т.д.

**5.Здатність втілювати стратегію в життя.** Процес стратегічного планування включає такі основні компоненти:

1.Визначення місії підприємства. Цей процес полягає у визначенні змісту існування фірми, її призначення, ролі і місця в економіці.

2.Формулювання цілей і задач. Цілі і задачі повинні відображати рівень обслуговування споживачів, створювати мотивацію людей, що працюють на підприємстві. Цільова картина повинна мати хоча б чотири типи цілей: кількісні, якісні, стратегічні і тактичні.

3.Аналіз і оцінка зовнішнього середовища. Це вихідний процес стратегічного планування, оскільки забезпечує базу для вироблення стратегії поведінки. Він передбачає дослідження двох компонентів: макросередовища і безпосереднього оточення.

4.Аналіз і оцінка внутрішньої структури. Він дозволяє визначити ті внутрішні можливості і потенціал, на які може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей.

5.Розробка і аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії.

6.Реалізація стратегії.

7.Оцінка і контроль стратегії.

**2.2. Методи аналізу середовища і технологія розробки стратегії**

SWOT – аналіз дає можливість встановити зв’язки між сильними і слабкими сторонами, що властиві організації, зовнішніми загрозами і можливостями. Методологія передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, а потім зв’язку між ними.

1.Сильні сторони: компетентність, наявність фінансових ресурсів, хороша репутація у покупців, лідер на ринку, винахідливість при стратегічному плануванні діяльності організації у функціональних сферах; низькі витрати, захищеність від сильного конкурентного тиску; сучасна технологія, переваги у конкурентній боротьбі; схильність до інновацій, ефективний менеджмент; сучасний виробничий апарат; можливість розширення виробничої спеціалізації, ефективність збутової мережі; надання додаткових сервісних послуг; зручне географічне положення, висока якість продукції; потужна дослідницька, конструкторська, технологічна, експериментальна і випробувальна база.

2. Слабкі сторони: відсутність стратегічних напрямків діяльності; погіршення конкурентної позиції, застаріле обладнання, низька рентабельність продукції, недостатній управлінський досвід, відсутність кваліфікованих спеціалістів, поганий контроль за виконанням стратегії, наявність слабо вирішуваних виробничих проблем; нездатність протистояти конкурентному тиску; відставання в галузі досліджень і розробок; вузька виробнича спеціалізація; недостатнє знання ринку, конкурентні недоліки, невеликі маркетингові здібності, нездатність фінансувати стратегічні зміни; низька якість вироблюваної продукції; недостатня мотивація праці; висока собівартість продукції; незадовільний збут продукції; кредиторська заборгованість; недостатня гнучкість виробництва, застаріла технологія виготовлення продукції; сильна залежність від постачальників, погана реклама, висока змінюваність кадрів, невисока популярність фірми.

3. Можливості: можливість виходу на нові ринки; збільшення різноманітності у виробництві взаємозв’язаних продуктів; налагодження виробництва супутніх продуктів; вертикальна інтеграція виробництва; можливість переходу до більш ефективних стратегій; прискорення росту ринку, залучення іноземного інвестора, отримання держзамовлення; розширення старих ринків; вихід конкурентів з ринку; слабка насиченість ринку, відсутність конкурентів; пільгове оподаткування, зниження відсоткових ставок по банківським кредитам, поява нових технологій і обладнання, зниження цін на сировину, державна підтримка, зниження експортних тарифів; постійні постачальники і можливість придбання сировини зі знижкою; монополія на ринку.

4. Небезпеки: можливість появи нових конкурентів, ріст продаж товару-замінника; зниження темпів росту ринку, несприятлива політика уряду; зростаючий конкурентний тиск; затухання ділового циклу, зростання сили торгу у покупців і постачальників; зміна потреб і смаків покупців, несприятливі демографічні зміни.

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей складено, настає етап встановлення зв’язків між ними. Для цього складається матриця SWOT.

На кожному з утворених полів дослідник повинен знайти парні комбінації і виділити ті, котрі повинні бути враховані під час розробки стратегії поведінки підприємства.

На основі аналізу в полі ―С і М‖ необхідно розробляти стратегію використання сильних сторін фірми для того, щоб отримати віддачу від можливостей, котрі з’явились у зовнішньому середовищі.

Поле ―СЛМ‖ – стратегія повинна бути побудована так, щоб за рахунок можливостей, що з’явились, намагатися подолати наявні у фірми слабості. Поле ― С і Н‖ – стратегія повинна передбачати використання сили фірми для ліквідації небезпек.

Поле ―СЛН‖ – організація повинна виробити таку стратегію, яка б дозволила позбавитись від слабких сторін і намагатися попередити небезпеку, що виникла.

Для успішного застосування методології SWOT аналізу оточення фірми важливо вміти не тільки викрити небезпеки і можливості, але і намагатись оцінити їх з точки зору того, наскільки важливими для фірми є врахування в стратегії своєї поведінки кожної з виявлених небезпек і можливостей. Для оцінки можливостей застосовується метод позиціювання кожної конкретної можливості на матриці можливостей.

Можливості, що потрапляють на поля ―СМ‖, ―НП‖, ―НМ‖, практично не заслуговують на увагу підприємства. Щодо можливостей, що попали на інші поля, то керівництво повинне прийняти позитивне рішення про їх використання, якщо у фірми є достатньо ресурсів. Подібна матриця складається для оцінки небезпек.

Ті загрози, що попадають на поля ―ВЛ‖, ―ВК‖, ―СЛ‖, представляють дуже велику небезпеку для підприємства і потребують оперативної і обов’язкової ліквідації. Загрози, що попали на поля ―ВТ‖, ―СК‖, ―НЛ‖, також повинні знаходитись в полі зору вищого керівництва і бути знешкоджені в першу чергу. До загроз , що знаходяться на полях ―НК‖, ―СТ‖, ―ВН‖, потрібен уважний підхід. Задачі, що попали на інші поля, також не повинні випадати з поля зору керівництва, яке повинно слідкувати за їх розвитком.

Формування конкретної стратегії підприємства – процес достатньо складний і тривалий. Мета цього процесу полягає у виборі стратегічної альтернативи, котра підвищить ефективність діяльності фірми. На стратегічний вибір, що здійснюється керівниками вливають такі фактори:

1. Схильність вищого керівництва до ризику.

2. Досвід застосування стратегій в минулому.

3. Реакція власників майна підприємства.

4. Фактор часу.

Процес стратегічного планування включає наступні етапи: оцінку поточної стратегії; аналіз портфеля продукції; вибір стратегії; оцінку вибраної стратегії, розробку стратегічного плану, розробку системи бізнес-планів. Залежно від комбінації вибраних стратегій стратегічний план може бути наступальним чи оборонним. Наступальний план передбачає діловий розвиток підприємства. Він створюється, як правило, великими фірмами, що мають високий потенціал. Наступальний план передбачає освоєння і виробництво нової продукції, вихід на нові ринки, значні інвестиції. Оборонний план націлений на утримання досягнутих на ринку позицій і містить заходи, що попереджують негативні наслідки ринку, банкрутство підприємства.

На відміну від тактичного й оперативного планів, стратегічний план не має жорсткої структури. До його форми кожне підприємство підходить по-своєму, але в основному він містить сім основних розділів.

1.Корпоративна місія. Відображає існуючу на ринку можливість задоволення конкретних видів потреб, поставляючи продукцію для даної категорії споживачів в умовах конкуренції з певною групою інших виробників. В даному розділі повинні бути чітко сформульовані рішення, що стосуються характеру вироблюваної продукції, находження оптимальних товарних ніш і стратегії обслуговування товарів.

2. Продукція. Цей розділ містить укрупнену номенклатуру і об’єм продаж продукції, доступність сегменту ринку для підприємства і прибутковість.

3.Конкуренція. Завдання даного розділу – оцінити, які зміни в стратегії можуть здійснити конкуренти і які міроприємстваслід виконати, щоб в повній мірі використати переваги підприємства.

4. Ринки. У цьому розділі повинні бути вказані межі ринку. Вони визначаються не тільки його географією, але і особливостями використання продукції. Під час визначення кордонів ринку враховується суттєвість сегменту ринку і інтенсивність конкуренції

5.Ресурси. В стратегічному плані ресурси використовуються для підтримки стратегії, при цьому оцінюється, як довго можливі інвестиції можуть бути рентабельними в порівнянні з можливими альтернативними напрямками і який прибуток вони можуть принести.

6.Діловий ―портфель‖. Цей термін використовується для позначення групи господарських підрозділів, що належать одному господарюючому суб’єкту (власнику). Портфель в залежності від специфіки його формування може бути диверсифікованим, синергічним або змішаним. В плані повинні бути передбачені структурні зміни портфеля, тобто заплановані придбання і продажі підприємства і його структурних підрозділів; способи поділу підприємства на більш дрібні підрозділи в процесі реструктуризації.

7.Інновації. Інноваційна діяльність об’єднує всі розділи стратегічного плану і включає не тільки процеси зародження ідеї, але і комерційної реалізації. Даний розділ містить перелік всіх інновацій, що передбачені до реалізації в плановому періоді. Детальне технікоекономічне обґрунтування кожної інновації здійснюється у відповідному бізнес-плані.

**2.3. Зміст і функції тактичного планування**

**Тактичний план представляє собою** розгорнуту програму всієї виробничої, господарської і соціальної діяльності колективу підприємства, спрямовану на виконання завдань стратегічного плану при найбільш повному і раціональному використанні матеріальних, трудових, фінансових і природних ресурсів.

Тактичний план має багатофункціональне призначення. В цілому він виконує три основні функції, що частково перекривають одна одну: прогнозування, координації і контролю. Добре складений план повинен містити цілі, котрі необхідно досягти в плановому періоді, що неможливо зробити без прогнозування майбутнього. Оскільки тактичний план містить розгорнуту систему кінцевих цілей діяльності підприємства, при його складанні необхідно визначити цілі в конкретній формі, а також засоби і методи їх досягнення. Ось чому тактичний план концентрує увагу керівників і спеціалістів на поточних діях.

План встановлює певні пропорції між ресурсами і видами діяльності, створює хорошу основу для координації зусиль всіх підрозділів підприємства. Координація, в свою чергу, потребує інтеграції всіх розділів тактичного плану.

Найважливішою функцією тактичного плану є забезпечення ефективного контролю. Система звітності про виконання плану, методи оцінки і вимірювання результатів діяльності всіх структурних підрозділів підприємства повинні дозволити організувати управління по відхиленнях. Це дає можливість вищому управлінському персоналу приділяти увагу лише надзвичайним подіям чи ситуаціям, що викликають відхилення від нормального ходу виробництва. Тим самим зберігається час для вирішення першочергових стратегічних питань.

**Щоб тактичний план виконував покладені на нього функції, він повинен задовольняти такі вимоги.**

**1. Гнучкість плану.** Не дивлячись на те, що тактичний план носить директивний характер, він не повинен сковувати ініціативу людей, що працюють по ньому. Існує декілька методів, спрямованих на підвищення гнучкості планування, котрі не тільки дозволяють відхилятись від планових показників, але навіть і заохочують такі відхилення, коли це вигідно підприємству. До них відносять : - доповнення тактичного плану системою різних бюджетів; - розробку декількох варіантів плану; - гнучкий підхід до оцінки результатів; - поєднання ефективного планування з створенням зацікавленості у виконавців плану свідомо йти на відхилення від плану, коли це вигідно підприємству; - метод змінних витрат плану, що полягає в розробці таблиць витрат виробництва, котрі встановлюють рівень витрат в залежності від об’єму продаж.

**2. Повнота планування.** Дана вимога передбачає при прийнятті планових рішень врахування всіх факторів, що впливають на ефективність і реалізованість завдань тактичного плану. При цьому виходять з необхідності врахування цільових установок стратегічного плану і прогнозованих умов, в котрих буде здійснюватись реалізація тактичного плану. Але необхідно мати на увазі, що план, визначаючи поточні дії виконавців, служить механізмом делегування повноважень. Якщо планові обмеження занадто деталізовані, обмежують дії виконавців, то вони можуть викликати розпач і інерцію. План - лише інструмент управління, і він не повинен підміняти собою процес управління.

**3.Підтримка з боку вищого керівництва.** Цьому повинні сприяти наступні умови. По-перше, організаційна структура підприємства повинна бути чітко окреслена. Кожен керівник і спеціаліст, що має відношення до складання і виконання плану, повинен знати свої права і відповідальність, функції. Це необхідно для того, щоб план охоплював функціональну, встановлену нормативно-технічними матеріалами, закінчену область діяльності кожного управляючого. По-друге, повинна бути ефективна система морального і матеріального стимулювання планових працівників, що заохочує нетрадиційні, новаторські планові рішення.

**4.Комплексність планування.** Тактичні плани повинні складати частину ефективної системи внутрішнього планування підприємства. Її суть у тому, щоб провести довгострокові стратегічні рішення в кількісні показники тактичного плану, що забезпечують поточну координацію виробничо-господарської діяльності.

**5.Відповідальність за розробку і виконання плану**. Хоча в кінцевому результаті відповідальність за прийняття планових рішень лежить на вищому керівництві, необхідно добиватись, щоб кожен працівник причетний до розробки і виконання плану, знав свою міру відповідальності за низьку якість прийнятих рішень, невиконання чи не належне виконання показників тактичного плану.

**6. Пріоритет поточних рішень над планом.** Поточні рішення, що приймаються на стадії виконання плану, повинні мати пріоритет над раніше прийнятими, уточнювати і деталізувати їх. Однак повинна бути чітка система оцінки поточних рішень і коректування плану, інакше наміри внести зміни в план можуть породити хаос.

**7. Точність, ясність, лаконічність формулювання плану**. План повинен бути сформульований так, щоб не допускати різних тлумачень. Це, в першу чергу, досягається за рахунок використання нормативів, на базі яких вимірюються фактичні результати роботи. Тут висуваються дві вимоги:

- норматив повинен бути кількісно визначеним і представляти собою основу, на якій базуються поточні рішення;

- управляючий повинен нести відповідальність за досягнення тих нормативів, котрі регламентують діяльність очолюваного ним підрозділу підприємства.

**8.Участь виконавців у розробці плану. Виконавці** повинні розуміти цілі і обмеження, сформульовані в плані.

**2.4. Зміст і структура тактичного плану**

Склад розділів і показників тактичного плану залежить від специфіки і галузевої належності підприємства, методів управління, традицій, управлінської культури, що склались на ньому, стану економіки, ринкової кон’юнктури і т.д.

Основу тактичного плану складають стратегічний план і портфель замовлень підприємства, що сформовано на плановий період. На базі стратегічного плану розробляється план інновацій, а на базі портфеля замовлень – план виробництва і реалізації продукції. Останній визначає показники всіх інших розділів тактичного плану.

Розглянемо зміст тактичного плану.

**1.Економічна ефективність виробництва.** У цьому розділі плану збільшення ефективності передбачається за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на базі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, підвищення технічного рівня виробництва, вдосконалення управління, покращення організації виробництва, стимулювання праці, зміцнення трудової дисципліни, покращення структури і підвищення якості продукції.

**2.Норми і нормативи.** Норми і нормативи розробляються по наступних основних видах:

1. Норми затрат живої праці (часу по видам виробів і робіт, обслуговування обладнання і робочих місць, співвідношення різних категорій працівників, коефіцієнти виконання норм);

2. Норми затрат предметів праці ( витрати сировини і основних матеріалів по окремим видам робіт і виробів; допоміжних матеріалів для технологічних потреб; матеріалів на ремонтно-експлуатаційні потреби; палива, електроенергії, стиснутого повітря і інших видів енергії, покупних напівфабрикатів і комплектуючих, інструменту і пристосувань; відходів і втрат);

3. Норми і нормативи використання засобів праці (коефіцієнт використання середньорічної потужності; питома вага встановленого обладнання; норми виробництва продукції на одиницю обладнання, годинної продуктивності, а також режими роботи агрегатів, апаратів в плановому періоді; коефіцієнт змінності; норми трудомісткості ремонту одиниці обладнання);

4. Норми і нормативи організації виробництва, включаючи тривалість виробничого циклу, об’єми незавершеного виробництва, норми виробничих запасів сировини, матеріалів, палива. Розроблені в цьому розділі плану норми і нормативи систематизують по видах, виробах і напрямках у відповідності з вимогами автоматизованої системи обробки даних.

**1. План виробництва і реалізації продукції.**

Основними завданнями даного розділу плану є визначення оптимального об’єму продукції (послуг), що може бути вироблений і реалізований підприємством в плановому періоді, пошук можливостей найбільш повного задоволення попиту на продукцію, ефективне використання виробничих потужностей, основних фондів і інших матеріальних і трудових ресурсів. Цей розділ розробляється в такому складі:

1. Виробництво і реалізація продукції в натуральному і вартісному виразі;

2. Зміна залишків готової нереалізованої продукції;

3. Баланс виробничих потужностей і їх використання.

4. План матеріально-технічного забезпечення виробництва.

У цьому розділі встановлюється потреба підприємства в матеріальних ресурсах, необхідна для виконання виробничої програми, заходів передбачених щодо технічного й організаційного розвитку, капітального будівництва, поповнення запасів і незавершеного виробництва. Потреба в матеріально-технічних ресурсах визначається з урахуванням економії, що досягається в результаті зниження ваги виробів, зменшення відходів і втрат, заміни більш дорогих матеріалів дешевшими, галузевих особливостей підприємства в розрізі груп: сировина і матеріали; паливо і енергія; обладнання.

5. План з персоналу і оплаті праці.

Цей розділ плану встановлює потребу в персоналі і засобах на оплату праці персоналу підприємства. В процесі його розробки необхідно забезпечити: оптимальну величину чисельності працюючих і співвідношення окремих категорій персоналу; випереджуючі темпи росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати; ефективне використання персоналу; підвищення кваліфікації і перепідготовку працівників.

У процесі складання плану по праці і персоналу визначається: загальна чисельність і структура персоналу; додаткова потреба в персоналі; джерела забезпечення додаткової потреби; вивільнення персоналу; загальна величина фонду оплати праці; структура фонду оплати праці.

6. План по витратах виробництва, прибутку і рентабельності.

Під час розробки даного розділу вирішуються завдання:

1. складаються планові калькуляції собівартості основних видів продукції (послуг) і кошторис затрат на виробництво продукції по підприємству;

2. виявляються недоцільні затрати і розробляються заходи по їх ліквідації;

3. визначається балансовий прибуток;

4. розраховується рентабельність окремих видів продукції і виробництва в цілому;

5. оцінюється вплив на собівартість, прибуток і рентабельність збільшення затрат на освоєння виробництва нової продукції;

6. створюється база для розробки цін на продукцію підприємства;

7. розробляються заходи по вдосконаленню комерційного розрахунку і госпрозрахункових відносин між структурними підрозділами підприємства.

Дані цього розділу плану використовуються при розробці фінансового плану.

7. План інновацій (технічного і організаційного розвитку підприємства). Основними завданнями даного розділу плану є прискорення впровадження досягнень науки і техніки, передового досвіду, підвищення технічного рівня і організації виробництва, праці й управління, якості і конкурентоспроможності продукції, ефективності господарської діяльності.

План інновацій розробляється на основі завдань стратегічного плану і найчастіше охоплює такі заходи:

1. створення, освоєння нових і підвищення якості вироблюваних видів продукції;

2. впровадження прогресивної технології, механізації і автоматизації виробництва;

3. вдосконалення організації виробництва, праці і управління;

4. вдосконалення комерційного і внутрішньовиробничого господарського розрахунку, автоматизація управління;

5. капітальний ремонт і модернізація основних фондів;

6. економія матеріалів, палива, енергії;

7. науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи.

Кожне з міроприємств плану інновацій повинне містити розрахунок економічної ефективності з зазначенням в плані факторів і джерел економії.

8. План інвестицій і капітального будівництва.

Основним завданням даного розділу плану є обґрунтування рішень з нарощування виробничих потужностей і основних фондів, необхідних для забезпечення росту виробництва продукції, підвищення якості і вдосконалення технології і організації виробництва, а також здійснення будівництва об’єктів невиробничого призначення. Велика увага в плані повинна приділятись заходам щодо запобігання забрудненню навколишнього середовища і раціональному використанню природних ресурсів.

План інвестицій і капітального будівництва розробляється за наступними показниками: приріст виробничих потужностей за рахунок міроприємств по технічному переозброєнню; приріст виробничих потужностей за рахунок реконструкції; введення в дію виробничих потужностей за рахунок розширення діючих і будівництва нових об’єктів; введення в дію основних виробничих і невиробничих фондів (включаючи природоохоронні об’єкти); об’єм капітальних вкладень і будівельно-монтажних робіт; об’єм незавершеного будівництва; інші напрямки (об’єкти) інвестицій.

9. План з охорони природи і раціонального використання природних ресурсів. Цей розділ плану охоплює такі напрямки діяльності: охорону і раціональне використання водних ресурсів, земель, мінеральних і інших природних ресурсів, охорону повітряного басейну. План по охороні природи і раціональному використанню природних ресурсів повинен бути ув’язаний з ―Планом інновацій‖ і ―Планом інвестицій і капітального будівництва‖.

**2. План соціального розвитку колективу.**

Цей розділ охоплює такі напрямки: зміну соціально-демографічної структури трудового колективу; покращення умов і охорони праці, зміцнення здоров’я працівників; покращення соціально-культурних і житлово-побутових умов працюючих; вдосконалення стилю і методів керівництва. При його складанні враховується думка громадських організацій, особливості даного виробництва, морально-психологічний клімат в колективі, умови праці і відпочинку працівників підприємства, рівень оплати праці і інші фактори.

**3. Фінансовий план.**

Під час розробки цього розділу вирішуються завдання:

1. виявляються резерви і намічаються заходи з мобілізації ресурсів підприємства з метою найбільш раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів і оборотних засобів підприємства, забезпечення максимально можливого підвищення ефективності виробництва, його рентабельності, конкурентноздатності;

2. передбачається забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, необхідними для здійснення виробничо-господарської діяльності, своєчасного здійснення міроприємств, що намічені в різних розділах плану;

3. визначаються фінансові взаємовідносини підприємства з державним бюджетом, банківською системою. Фінансовий план підприємства розробляється у вигляді балансу доходів і витрат, розрахункових форм для визначення статей балансу. Тому він тісно пов’язаний з усіма розділами тактичного плану. Він виступає основою для розробки оперативних фінансових планів, включаючи платіжний календар.

**2.5. Порядок розробки тактичного плану**

В процесі розробки тактичного плану проводяться такі роботи:

1. аналіз виконання плану за попередній період, де особлива увага повинна приділятись виявленню резервів виробництва і розробці міроприємств з покращення використання виробничих потужностей, економії матеріальних ресурсів, підвищення продуктивності праці, покращення якості і конкурентноздатності продукції;

2. збір пропозицій працівників підприємства по реалізації стратегії розвитку підприємства, підвищенню ефективності роботи;

3. вивчення заходів і обґрунтування планових рішень по всіх розділах плану.

Тактичний план зазвичай розробляється в декількох варіантах, з тим щоб вибрати з них найкращий, тобто той, що найбільш відповідає умовам реалізації залежно від ситуації, яка склалась у зовнішньому середовищі.

Тактичний план розробляється в два етапи. Перший підготовчий етап розпочинається за шість-сім місяців до початку планового року. На цьому етапі здійснюється технікоекономічний аналіз діяльності підприємства, вишукуються резерви виробництва, розробляються прогресивні техніко-економічні норми і нормативи. На цьому етапі проводяться маркетингові дослідження, вивчається потреба у продукції, її якість, асортимент, конкурентноздатність. На основі отриманих даних складається проект плану і здійснюється обґрунтування його основних показників.

На другому етапі, за один-два місяці до початку планового періоду, розробляється кінцевий варіант плану, в якому розраховуються всі показники роботи підприємства, передбачені структурою плану. Планово-економічний відділ підприємства, виходячи з показників стратегічного плану, розраховує контрольні цифри по кожному розділу плану і доводить їх до всіх зацікавлених структурних підрозділів підприємства. Останні розробляють проекти окремих розділів плану. Після цього здійснюється їх взаємоув’язка, а при необхідності – коректування по ресурсах і строках виконання запланованих міроприємств. Кінцевий варіант затверджується першим керівником.