

Тема 1.2 «Система планів підприємства»

Основні питання:

- ▶ *Функціонування системи планування на підприємстві*
- ▶ *Методологія планування: методи, норми і нормативи, показники*
- ▶ *Класифікація планів*
- ▶ *Фактори, що впливають на вибір форми планування*
- ▶ *Організація планування на підприємстві*

I. Функціонування системи планування на підприємстві

План – це робочий інструмент досягнення поставленої мети суб'єктом підприємництва, створений на основі кон'юнктурного прогнозу середовища господарювання і розписаний по виконавцях, часу і засобах.

**Основна
мета плану**

- **реалізована подія**. Основне завдання планування – вибір вольових відповідальних дій в умовах наявних ресурсних обмежень, збалансованих по виконавцях, часу, ресурсах.

Основні характеристики плану:

- вольовий і активний *вплив на майбутнє*;
- відображення *суб'єктивного представлення* про майбутнє;
- є різновидом *управлінської діяльності*;
- є *дешифратором* цільових настанов;
- може використовуватися для досягнення *будь-яких цілей*, у т. ч. неправих чи справедливих у понятті окремої людини;
- є *числовою моделлю* майбутнього розвитку;
- припускає *відповідальність* за здійснення майбутнього;
- враховує умови *зовнішнього середовища* господарювання, у т. ч. кон'юнктуру ринку;
- враховує можливості *внутрішнього середовища* господарювання, у т. ч. наявні ресурси;
- повинен бути *реальним*, тобто здійсненим;

- визначає представлення про *раціональне співвідношення* зовнішнього і внутрішнього для суб'єкта господарювання;
- визначає *порядок поведінки* для досягнення кращих умов існування;
- є *мотивованою схемою дій* на майбутнє;
- повинен мати *резерви для форс-мажорних* обставин;
- може передбачати *міри відповідальності* для виконавців;
- повинен відбивати *інтереси* всіх структурних підрозділів фірми;
- оформляється документально *в письмовій формі*;
- є *внутрішнім* документом фірми;
- може використовуватися для встановлення *контактів з партнерами та інвесторами*, для чого звичайно використовується скорочений варіант плану;
- затверджується *керівником* фірми;
- повинен бути досить *стабільним за часом*;
- повинен мати можливості *коректувань і адаптації* до нових умов роботи.

Планування – це процес економічного обґрунтування раціональної поведінки суб'єкта господарювання для досягнення своїх цілей. Планування являє собою процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів досягнення.

Принципи планування

1. **Принцип єдності**, тобто *холізму*, означає, що показники, які використовуються в плануванні треба обґрунтовувати в їхній єдності з урахуванням теоретичної і практичної залежності. Розробка планових показників повинна здійснюватися в напрямку *єдиного вектора мети*.
2. **Принцип безперервності** визначає процес планування як *безупинний*, коли на зміну одному виконаному плану приходять інші нові плани і т.д. Принцип визнає кругообіг і послідовність етапів планування.
3. **Принцип гнучкості** означає здатність плану змінювати свою спрямованість і мати певні резерви.
4. **Принцип точності** вимагає *обґрунтованості, деталізації і конкретизації* планового показника.
5. **Принцип участі** означає, що до розроблення планових показників повинні включатися всі фахівці суб'єкта господарювання, а за необхідності – фахівці ззовні і партнери по бізнесу.

Переваги планування

- прагнення вирішити завдання раціонально і з меншими витратами;
- обміркована підготовка до використання майбутніх переваг середовища господарювання;
- поліпшення координації дій виконавців;
- збільшення колективних можливостей прикладення сил за рахунок спільних дій зацікавлених осіб;
- більш раціональне використання обмежених ресурсів;
- можливість контролю за подіями і визначення проблем у діяльності.

Недоліки планування

- неможливість відобразити в плані все різноманіття життєвих умов;
- стабільність прийнятого рішення може обернутися збитком при динамічних обставинах бізнесу;
- необхідність ресурсів (часу і коштів) для розробки плану;
- застосування плану має ряд обмежень, що обумовлені:
 - невизначеністю, багатомірністю і стохастичністю середовища господарювання;
 - недосконалістю законодавчої бази країни;
 - обмеженістю ресурсів;
 - етичними проблемами.

II. Методологія планування: методи, норми і нормативи, показники

Методологія планування – це наука про сукупність основних принципів, методів, про систему застосовуваних показників, мір і дій, необхідних для виконання плану, а також його моніторингу.

Основні методи планування

Балансовий метод

характеризується встановленням матеріально-речових і вартісних пропорцій у показниках. Забезпечує погодження потреб із необхідними ресурсами. У плануванні часто застосовуються такі баланси, як: *натуральний (матеріальний), умовно-натуральний, вартісний і трудовий*.

Пофакторний метод

характеризується визначенням планових значень показників на основі впливу найважливіших факторів, які обумовлюють зміни цих показників. Це плани підвищення продуктивності праці та зниження витрат на виробництво продукції.

Економіко-математичний метод

характеризується можливістю знайти найбільш ефективні рішення, і з багатьох варіантів вибрати оптимальний. Дозволяє розробляти не один, а декілька варіантів плану, в яких найважливіші планові показники оптимізуються (*оптимістичний, песимістичний і реальний*).

Досвідно-статистичний метод

характеризується орієнтацією на фактично досягнуті в минулому результати, по екстраполяції яких визначається план шуканого показника. Метод є простим, але плановий показник, розрахований таким чином, відбиває сформований рівень роботи з його недовикористаними резервами і погрішностями в минулому.

Програмно-цільовий метод

передбачає визначення доцільних границь діяльності підприємства на ринку і використовується для планових рішень найважливіших внутрішньогосподарських проблем і завдань підприємства.

Нормативний метод

(метод техніко-економічних розрахунків) забезпечує планування основних розділів плану на базі технічно обґрунтованих нормативів і норм.

Норматив – це науково обґрунтована величина витрат, розроблена в централізованому порядку спеціальними науковими установами чи галузями держави. **Нормативи** – це показники, які характеризують відносну величину (ступінь) використання засобів і предметів праці, їх витрати на одиницю продукції. Іншими словами, **норматив** – це функція.

Норма – це обґрунтована величина витрат, розроблена підприємством. **Норма** – це максимально припустима абсолютна величина витрат конкретних видів ресурсів на виготовлення одиниці продукції встановленої якості в їхньому натуральному вираженні в умовах виробництва планового року. Іншими словами, **норма** – це конкретне значення певної функції (нормативу).

Існують основні види норм і нормативів:

норми витрат живої праці (норми витрат часу на одиницю продукції, норми обслуговування устаткування тощо)

норми витрат предметів праці (норми витрат сировини, матеріалів, палива, енергії тощо)

нормативи використання засобів праці (коефіцієнти використання, змінності, запаси тощо)

- **Показник плану** – це виражена числом характеристика властивості (явища, процесу, рішення) економічного об'єкта.

Показники, які використовуються в розрахунках, мають таку класифікацію:

За роллю в управлінні:

- *директивні*, обов'язкові до виконання;
- *індикативні*, носять рекомендаційний характер, у т.ч. ті, які обґрунтовують директивні показники.

За економічним змістом:

- *натуральні*, виражаються в тоннах, метрах, кілограмах;
- *вартісні*, виражаються в грошовій формі, є еквівалентом багатьох показників;
- *трудові*, виражаються за допомогою витрат праці.

Стосовно діяльності:

- *об'ємні (кількісні)*, характеризують обсяг діяльності, інвестицій тощо (напр., товарна продукція, вантажообіг, торгова площа, обсяг будівельно-монтажних робіт);
- *якісні*, характеризують якість роботи (напр., продуктивність праці, собівартість, прибуток, рентабельність).

Стосовно вимірювача:

- *абсолютні*, виражаються сумою чи кількістю;
- *відносні*, тобто виражені стосовно іншого показника (у відсотках).

За спрямованістю:

- *адресні*, тобто індивідуалізовані для конкретного виконавця;
- *знеособлені*, стосуються всіх виконавців, напр. нормативи.

За роллю в економічній роботі:

- *прогнозні*;
- *планові*;
- *очікуваного виконання*;
- *фактичні*.

За критерієм математичних обчислень:

- *об'ємні*;
- *середні*;
- *прирістні*;

- *граничні (диференційовані)*;
- *індексні*.

За формою звітності:

- *оперативні*, засновані на поточному спостереженні за діяльністю;
- *статистичні*, які передбачені статистичною звітністю;
- *бухгалтерські*, які передбачені бухгалтерською звітністю.

План – реальний орієнтир до дій, які вимагають своїх обґрунтувань. Досягнення мети вимагає продуманих, вольових і відповідальних дій. Тому *міри виконання плану включають:*

розгорнутий опис необхідних дій

терміни виконання показників

ресурсне забезпечення

перелік виконавців

Типові міри з виконання планового показника передбачаються для різних сфер діяльності:

У сфері основного капіталу

- модернізація, реконструкція та поширення діяльності;
- збільшення частки активної частини основних фондів тощо.

У сфері маркетингу

- використання інструментів маркетингу;
- рекламна кампанія;
- дизайн товару та його упаковка.

У сфері персоналу

- наймання висококваліфікованих робітників;
- розвиток персоналу;
- зниження втрат робочого часу.

У сфері менеджменту

- планування кар'єри співробітників;
- організація об'єднань суб'єктів господарювання тощо.

У сфері оборотного капіталу

- збільшення долі власного капіталу;
- використання капіталу партнерів по бізнесу тощо.

III. Класифікація планів

Класифікація планів:

1. За часом:

- довгострокові (10-15 років);
- середньострокові (3-10 років);
- короткострокові (1-3 роки);
- поточні (на 1 рік, у т.ч. сезонні);
- оперативні (до 1 року).

2. За ознакою часової орієнтації:

- *реактивні*, тобто орієнтовані на закріплення досягнень минулого;
- *інактивні*, тобто інертні по планових діях (з незначними змінами);
- *преактивні*, спрямовані на істотне перетворення дійсності.

3. За ступенем визначення параметрів:

- *детерміновані* (з чітко визначеними параметрами);
- *вірогідні* (з нечіткими параметрами).

4. За об'єктами господарювання:

- *державні* (в т. ч. регіональні, обласні, муніципальні);
- *внутрішньофірмові*.

5. За призначенням:

- *директивні*, обов'язкові до виконання;
- *індикативні*, рекомендовані до виконання.

6. За масштабністю цілей:

- *стратегічні*, які передбачають глобальні цілі;
- *бізнес-плани*, тобто орієнтовані на досягнення окремої угоди чи операції стосовно підприємства.

7. За конкретною установкою:

- *функціональні*, призначені для впровадження управлінських рішень у сфері діяльності підприємства, що виконує визначену функцію;
- *одноразові*, створюються з впровадженням якого-небудь проекту чи програми і виконують допоміжну роль у досягненні загальної стратегії;
- *стабільні*, які містять розробку конкретних вказівок для регулярно повторюваних операцій типового характеру.

8. За функціями діяльності:

- *маркетингу*, у т. ч. збуту;
- *прибутку і рентабельності*;
- *інвестицій*, у т. ч. довго-строкових матеріальних;
- *витрат виробництва і обертання*;
- *персоналу*;
- *доходів*;
- *фінансів тощо*.

- *основні*, тобто офіційно прийняті керівництвом;
- *вірогідні (випадкові)*, є альтернативним курсом дій, що буде розпочатий у випадку настання непередбаченої події.

9. Стосовно дійсності:

10. За об'єктами планування:

- *цільове планування*, що відноситься до визначення стратегічних і тактичних цілей;
- *планування засобів досягнення цілей* (планування устаткування, персонал, фінанси, інформація);
- *програмне планування*, що відноситься до розробки і реалізації конкретних програм (виробництва, збуту);
- *планування дій* (напр., спеціальних продажів, наймання кадрів).

11. За змістом планових рішень:

- *стратегічне* – пошук нових можливостей підприємства;
- *тактичне* – процес створення передумов для реалізації цих нових можливостей;
- *оперативно-календарне* – деталізований план реалізації нових можливостей.

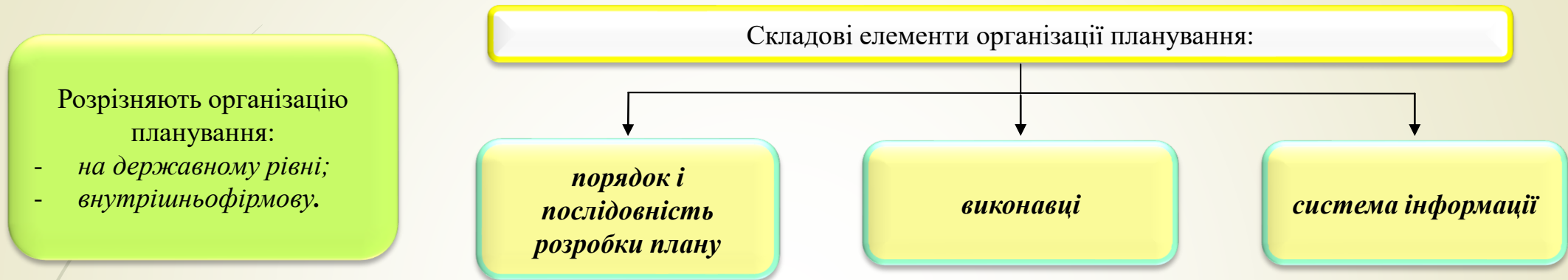
IV. Фактори, що впливають на вибір форми планування

У практичній діяльності підприємства використовують різні види планування, частіше – їх комбінацію. Сукупність різних видів планування, які застосовуються одночасно на конкретному господарюючому суб'єкті, називається **формою планування**.

Серед безлічі **факторів**, що впливають на планування, можна виділити три групи основних:

- а) фактори, обумовлені **специфікою фірми**, напр. концентрація капіталу, рівень механізації і автоматизації управління фірмою, географічне розташування підприємства тощо;
- б) фактори **зовнішнього середовища**, напр. характер державного регулювання економіки, рівень і характер конкуренції тощо;
- в) фактори, обумовлені **специфікою самого процесу планування**, напр. повнота, деталізація, точність, ясність, еластичність і гнучкість, економічність і корисність планування тощо.

У. Організація планування на підприємстві



Перший елемент організації планування – *порядок і послідовність розробки плану* – здійснюється в декілька етапів:

1) обґрунтування цілей діяльності;

2) збір інформації;

3) проведення економічного аналізу;

4) складання прогнозів;

5) складання планів;

6) затвердження і доведення планів до виконавців;

7) виконання плану;

8) моніторинг плану.

Після розробки прогнозів попиту, збуту (продажу) розробляється *головний план фірми* – **план маркетингу**. Його параметри є основою для розробки всіх наступних планів:

- збуту (товарообігу);
- виробництва;
- матеріально-технічного забезпечення;
- персоналу і оплати праці;
- витрат виробництва і обігу;
- прибутку і рентабельності;
- фінансового плану тощо.