

Міністерство освіти і науки України
Державний університет «Житомирська політехніка»
Факультет бізнесу та сфери обслуговування
Кафедра менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Курс лекцій з навчальної дисципліни
«Планування та контроль діяльності підприємства»

Тема 1. Сутність планування та особливості його здійснення на підприємстві

Викладач: к.е.н., доц. Сотник Ангеліна Анатоліївна

Житомир, 2023

План

1. Сутність планування
2. Система планів підприємства
3. Принципи і методи планування

1. Сутність планування

Планування – це процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення.

Результатом планування є сформований план

План – це система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію цілей виробничої системи.

Переваги планування

- 1) дає можливість передбачити різні майбутні ситуації та заздалегідь підготувати альтернативні варіанти плану розвитку підприємства;
- 2) поліпшує координацію дій в організації;
- 3) сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- 4) чітко розмежовує обов'язки та відповідальність працівників підприємства за виконання планових завдань;
- 5) поліпшує контроль в організації та ін.

Етапи планування

- 1 етап.** Визначення цілей планування
- 2 етап.** Аналіз проблеми
- 3 етап.** Пошук альтернатив
- 4 етап.** Прогнозування
- 5 етап.** Оцінка
- 6 етап.** Прийняття планового рішення

Об'єкти та предмет планування

Об'єкт планування



Об'єкт планування – господарська діяльність підприємства. Об'єктами планування на підприємстві є всі напрями його діяльності: маркетингова; інноваційна; комерційна; економічна; соціальна; виробнича; екологічна.

Предмет планування



Предмет планування – ресурси підприємства. При плануванні розглядають такі групи ресурсів:

- персонал;
- виробничі засоби;
- інвестиції;
- інформацію;
- час.

Компоненти системи планування

Успішність, ефективність системи планування визначається, значною мірою, рівнем її організації, яка спрямована на планомірне поєднання основних елементів системи планування, включаючи такі компоненти:

- плановий персонал;
- механізм планування;
- процес обґрунтування, прийняття та реалізацію планових рішень;
- засоби, що забезпечують процес планування (інформаційне, технічне, математико-програмне та організаційне).

Організаційна структура планування

Організаційна структура планування може мати такі форми:

- організаційну структуру з централізованими функціями планування;
- організаційну структуру з децентралізованими функціями планування.

Організаційно-централізоване планування на більшості великих і середніх підприємств здійснюється «зверху вниз». При такому підході планові стратегії розробляються на вищому рівні управління, де визначаються цілі, основні напрямки й головні господарські завдання розвитку підприємства й проводиться взаємоузгодження нових пропозицій і механізму їх реалізації. Наступним етапом ці цілі, завдання й показники в більш деталізованій конкретній формі включаються в плани підрозділів. Це вже технологічне планування, що встановлює пропорції й обсяги виробництва за всіма видами продукції, що випускається. Після узгодження планових завдань із конкретними виконавцями плани остаточно затверджуються вищим керівництвом підприємства.

Децентралізоване планування (планування «знизу наверх») здійснюється від планів на місцях через плани підрозділів до загального плану шляхом узгодження, об'єднання і корегування. Цілі, стратегії й виробничі плани формуються підрозділами підприємств. До прерогативи планового відділу входять тільки встановлення форм планових документів і координація планової діяльності оперативних підрозділів. Однак навіть при плануванні «знизу наверх» стратегічні ідеї можуть бути висунуті керівництвом підприємства.

Концепції планування

В умовах ринкової економіки під **формальним плануванням** розуміють свідомо організоване планування, що дозволяє за допомогою особливих методів одержати досить точні кількісні показники для прийняття управлінських рішень

Ринкова (інкрементальна) концепція управління заснована на тому, що управління являється діяльністю господарюючого суб'єкта, в процесі якої проходить впорядкування його структурних елементів на основі ринкових механізмів регулювання господарських процесів.

Синтезом обох вищезгаданих концепцій є **системний підхід**. Якщо формальне планування ставить наголос на передбаченні, а інкрементальне – на реакції, у системному плануванні прагнуть до взаємодії із зовнішнім середовищем.

2. Система планів

**З точки зору
обов'язковості
планових завдань**

Директивне планування – це процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування.

Індикативне планування є найбільш розповсюджена у всьому світі форма державного планування макроекономічного розвитку. Індикативне планування є антиподом директивного тому, що цей план не має обов'язкового до виконання характеру, хоча в ньому можуть бути і обов'язкові завдання.

**Залежно від
тривалості періоду**

Довгострокове планування визначає загальну стратегію підприємства, основні напрямки його діяльності.

Середньострокове планування – це, власне, деталізований стратегічний план на перші роки діяльності підприємства.

Поточне планування полягає у розробленні планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на більш короткі періоди (рік, півріччя, квартал, місяць) і передбачає планування обсягу виробництва, плану з праці й заробітної плати, планування матеріально-технічного забезпечення, собівартості, прибутку, рентабельності тощо.

**Залежно від змісту
планових рішень**

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- оперативне планування;
- бізнес-планування.

При стратегічному плануванні на основі поставлених цілей визначаються обсяги і структура продуктово-асортиментної програми підприємства, а також структура і обсяги ресурсів (потенціалу), необхідних для виробництва і реалізації продукції. Стратегічне планування безпосередньо пов'язане з діяльністю підприємства у так званому довгостроковому періоді, оскільки зміна потенціалу передбачає планування розміру підприємства, структури виробництва, виробничої потужності, структури капіталу, а також організаційної структури, юридичної форми і системи управління підприємством у цілому. Основна мета стратегічного планування полягає у створенні потенціалу для виживання підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища, що породжує невизначеність перспективи. В результаті такого планування підприємство ставить перспективні цілі і виробляє шляхи їх досягнення.

Тактичне планування - це процес, за допомогою якого із загальних цілей встановлюються конкретні цілі для підрозділу компанії. У тактичному плануванні повинні бути включені всі інструкції та процеси, яких необхідно дотримуватися для досягнення цілей. Виконання планування цього типу дозволяє оптимізувати роботу працівників, отримуючи в якості основного результату збільшення продуктивності праці. Необхідно вказати всі ті інструменти, якими повинен користуватися кожен працівник для здійснення кожного із встановлених процесів. Отже, тактичне планування виконується менеджерами середнього рівня, розташованими на найвищих посадах різних підрозділів компанії.

Оперативно планування є завершальним етапом у плануванні господарської діяльності підприємства. Основне його завдання – в конкретизації показників поточного плану з метою організації планомірної та ритмічної роботи підприємства і його структурних підрозділів. **Оперативне планування** – це детальне розроблення планів підприємства для його підрозділів на короткий проміжок часу (декаду, добу, зміну).

Бізнес-план – це документ, який є результатом комплексного дослідження основних сторін діяльності підприємства; опис функціонування новостворюваного чи реконструкції діючого підприємства; робочий інструмент підприємця для організації своєї роботи. Бізнес-план на відміну від плану підприємства відображає розвиток одного конкретного напрямку його роботи на визначеному ринку.

3. Принципи планування

- 1) принцип обґрунтованості цілей і завдань підприємства. Чітко визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування.
- 2) принцип системності. Він означає, що планування є цілісною системою планів і охоплює всі сфери діяльності підприємства;
- 3) принцип науковості. Вимагає врахування перспектив науково-технічного прогресу й застосування науково обґрунтованих прогресивних норм використання всіх видів ресурсів;
- 4) принцип безперервності. Означає паралельне поєднання поточного й перспективного планування;
- 5) принцип збалансованості плану. Указує на кількісну відповідність між взаємозалежними (взаємозв'язаними) розділами й показниками плану, між необхідними та наявними ресурсами;
- 6) принцип гнучкості. Означає, що плани повинні бути гнучкими, тобто їх можна змінювати відповідно до зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.
- 7) принцип участі полягає в тому, що кожний працівник підприємства стає учасником планової діяльності, незалежно від посади і від виконуваних функцій. Тобто, в процесі планування повинні брати участь усі ті, кого воно безпосередньо стосується.

Методи планування:

- **нормативний метод** – планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів;
- **балансовий метод** – цілеспрямоване узгодження напрямків використання ресурсів із джерелами їх утворення (надходження) за всією системою взаємозалежних матеріальних, фінансових і трудових балансів;
- **факторний метод** – на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни планових показників;
- **матричний метод** – шляхом побудови моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами й показниками;
- **методи економіко-математичного моделювання** – розробляється кілька варіантів плану, в якому показники окремих найбільш важливих розділів мають бути оптимізовані;
- **метод екстраполяції** – виявлені в минулому тенденції розвитку підприємства поширюються на майбутній період;
- **метод інтерполяції** – підприємство встановлює мету на майбутнє і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники.