

## Лекція 1

### ТЕМА 1. Сутність планування та особливості його здійснення на підприємстві

#### 1. Сутність планування

Функція планування в системі управління підприємством є однією з головних, центральних функцій, що визначає кінцеві результати виробничо-збутової, економічної, фінансової й інвестиційної діяльності. У процесі планування визначаються основні напрямки розвитку підприємства. На основі маркетингових досліджень підприємство визначає види й обсяги продукції, що планує випускати, потребу в ресурсах та ефективність їх використання. Планування забезпечує підприємству основу для прийняття оптимальних управлінських рішень та знижує ризик, сприяє пошуку найбільш придатних напрямів дій.

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

Результатом процесу планування є план, який завдяки використанню певних ресурсів та виконанню певних дій повинен забезпечити досягнення бажаної мети.

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

Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам односпрямованості й скоординованості, що дозволяє найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та своєчасно розв'язувати різноманітні завдання управління.

Для ринкових умов господарювання об'єктивними є більш високі вимоги до рівня наукової обґрунтованості різних видів планів.

Основними чинниками зростаючої ролі планування в умовах сучасного ринкового господарства є:

- рухливість зовнішнього середовища;
- збільшення розмірів підприємства та розширення напрямів його діяльності;
- зростаюче значення часу;
- обмеженість ресурсів;
- комплексність господарських завдань та ін.

Застосування планування створює такі важливі **переваги**:

- дає можливість передбачити різні майбутні ситуації та заздалегідь підготувати альтернативні варіанти плану розвитку підприємства;
- поліпшує координацію дій в організації;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;

- чітко розмежовує обов'язки та відповідальність працівників підприємства за виконання планових завдань
- поліпшує контроль в організації та ін.

Процес планування складається із наступних етапів:

Визначення цілей планування.

Аналіз проблеми.

Пошук альтернатив.

Прогнозування.

Оцінка.

Прийняття планового рішення.

Процес планування діяльності підприємства має багато складових: виробництво і реалізація продукції, її собівартість, забезпеченість трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами, фінансові результати роботи, фінансовий стан підприємства, його інвестиційна діяльність. Саме це і формує об'єкт планування діяльності підприємства.

Планування охоплює всі види діяльності підприємства. Форми й види планування залежать від конкретних об'єктів планування.

**Об'єктами** планування на підприємстві є всі напрями його діяльності:

- маркетингова;
- інноваційна;
- комерційна;
- економічна;
- соціальна;
- виробнича;
- екологічна.

Та чи інша діяльність підприємства може бути представлена як сукупність окремих функціональних процесів, кожен з яких також є об'єктом планування.

Успішна робота підприємства значною мірою залежить від забезпеченості його необхідними ресурсами та ефективності їх використання. Здійснення цього можливе на основі планування.

**Предметом** планування на підприємстві є його ресурси. У процесі планування встановлюються їх необхідність, оптимальна кількість, напрями та термін використання, режим споживання, засоби поповнення.

При плануванні розглядають такі групи ресурсів:

- персонал;
- виробничі фонди;
- інвестиції;

- інформацію;
- час.

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 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.

Розглядаючи планування як розумовий процес, який здійснюється людиною і не може відбуватися відокремлено від її світогляду та власної філософської позиції, розрізняють **три основні філософські концепції**: формальну, інкрементальну і системну.

Вони по-різному визначають цінність процесу планування, спираються на різні припущення, мають відмінні риси, методичний апарат та інструментарій.

Суть концепції, яка базувалась на принципах **централізованого планування**, зводилась до жорстко ціленаправленої дії на людину, колектив, суспільство. Планування з однієї, нехай дуже важливої організації, перетворювалося на ціль та зміст процесу управління. Більше того, в умовах ієрархічної і теоретично

централізованої системи управління, таке трактування надавало функції планування і контролю виконавчого, а не творчого характеру управлінської праці. У зв'язку з цим й інші функції управління, наприклад, активізація і стимулювання перетворились в формальність та мали суто ідеологічне призначення.

У плануванні, як у ключовій ланці в системі управління, відображались особливості соціальної системи управління, підкреслювались її відмінності від капіталістичного менеджменту. У той час в системі централізовано встановлених на основі єдиного плану цілей, жорсткого розподілу ресурсів і єдиної політики розвитку всього народного господарства, не було необхідності розвивати функції, які пов'язані з вивченням ринку, що привело до орієнтації не на споживача, а на планування. Це і породило кризу концепції формального 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. Основою даної концепції є стратегічне планування, яке спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, забезпечує своєчасну реакцію господарюючого суб'єкта на будь-які зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, дозволяє організації виживати та досягати своїх цілей у довгостроковому періоді.

Різноманітність проблем і способів їх рішень при інкрементальному плануванні включає можливість застосування формалізованих моделей. Інкременталізм часто буває безсилим у вирішенні зовсім нової проблеми. Тоді перевага надається інтуїтивному плануванню. Щоб приймати рішення на інтуїтивному рівні необхідно володіти відповідним досвідом і знаннями закономірностей, які об'єктивно діють в умовах ринку, застосовувати творчий підхід у плануванні.

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. Удосконалення визначення і структурування проблеми тут підпорядковано меті навчитися правильно ставити питання, щоб вирішувати саме ті проблеми, які слід вирішити. Акцент робиться на планування, на сьогоднішні дії, а не на те, що принесе майбутнє.

## 2. Система планів підприємства

*З точки зору обов'язковості планових завдань* розрізняють директивне та індикативне планування.

*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. В цілому він має направляючий, рекомендаційний характер.

Залежно від *тривалості планового періоду* розрізняють *перспективне* (*довгострокове* й *середньострокове*) і *поточне* (*короткострокове*) планування. Тривалість планового періоду залежить від ступеня визначеності умов діяльності підприємства, його галузевої належності, загальної економічної ситуації в країні, достовірності первинної інформації, якості її аналітичної обробки тощо.

*Довгострокове* планування визначає загальну стратегію підприємства, основні напрямки його діяльності. При складанні плану вивчаються варіанти розширення виробництва та зниження витрат. Прогнозуються зміни в номенклатурі продукції й уточнюється політика у функціональних сферах. Результатом цього плану є формулювання довгострокових цілей, складання довгострокових проектів і прийняття довгострокової політики.

*Середньострокове* планування – це, власне, деталізований стратегічний план на перші роки діяльності підприємства. Межа між довгостроковим і середньостроковим планами є досить умовною й неоднозначною. Середньострокове планування враховує можливості усіх підрозділів на основі їхньої власної оцінки. Розробляються план підприємства з маркетингу, план виробництва, план з праці й фінансовий план.

*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* розрізняють:

- 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.

У процесі поточного планування, на відміну від стратегічного, планування проводиться на короткостроковий період на базі визначеної виробничої програми, заданого потенціалу та системи управління, охоплює всі сфери виробничо-господарської діяльності підприємства, підпорядковує їх досягненню цілей. Які основні відмінності між стратегічним та поточним плануванням?

**Оперативно-календарне 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.

Основною функцією зведеного планування є визначення сукупних фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та фінансове планування.

Планування інвестицій і проектів розглядають як особливий комплекс, що займає проміжне місце між стратегічним та поточним плануванням, або виокремлюють його за належністю до довгострокового періоду функціонування підприємства, як тільки воно передбачає зміну потенціалу підприємства.

**Проект** – це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації із метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Під проектом розуміють також сукупність організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення визначених дій.

**Інвестиційний проект** – це комплекс заходів зі створення нового або модернізації діючого виробництва товарів, або надання послуг із метою отримання доходів і досягнення соціального ефекту.

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.

Підприємство може одночасно мати кілька бізнес-планів. Ступінь деталізації обґрунтувань у бізнес-плані може бути різним. У малому бізнесі бізнес-план та план підприємства можуть збігатися і за обсягом, і за змістом.

### 3. Принципи і методи планування

Характер і зміст планової діяльності на підприємстві визначають принципи планування. Правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства й зменшує ймовірність негативних результатів планування.

Поряд із загальними принципами управління існують і специфічні принципи планування, а саме:

1) **принцип обґрунтованості цілей і завдань підприємства.** Чітко визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування. Виділяють п'ять основних цілей (або груп цілей) підприємства:

- господарсько-економічні, що забезпечують ефективність виробництва;
- виробничо-технологічні, що відображають функціональне призначення підприємства;
- науково-технічні, що забезпечують науково-технічний прогрес;
- соціальні, що забезпечують задоволення соціально-побутових і культурних потреб працівників підприємства;
- екологічні, що забезпечують виготовлення екологічно чистої продукції без шкідливого впливу на навколишнє середовище;

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** – це сукупність засобів, прийомів, процедур, за допомогою яких здійснюється розроблення планів підприємства.

На підприємстві використовується комплекс методів, що сприяє забезпеченню якості розроблених планів.

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів:

- **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;

- **економіко-математичного моделювання** із застосуванням ЕОМ – 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.