

ЛЕКЦІЯ

ТЕМА: ПРИНЦИПИ І ТИПИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

МЕТА: ознайомлення із основами планування господарчої діяльності на підприємстві.

ОСНАЩЕННЯ:

- конспект лекції;
- роздатковий матеріал.

ПЛАН ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ:

1. Специфічні принципи планування.
2. Види планування.
3. Загальна характеристика методів планування діяльності та розвитку підприємства.

ПИТАННЯ ДЛЯ ВХІДНОГО КОНТРОЛЮ:

1. Дайте визначення основним цілям та напрямам діяльності підприємства.
2. Визначте правові основи діяльності підприємства.
3. Які види підприємств існують в Україні.
4. Охарактеризуйте поняття управління підприємством.

ДОМАШНЄ ЗАВДАННЯ:

- розглянути поняття стратегічного планування за підручником Економіка підприємства / за ред. С.Ф. Покропивного, К. – 2000р., ст. 312-317;
- розглянути особливості і зміст тактичного та оперативного планування на підприємстві за підручником Економіка підприємства / за ред. С.Ф. Покропивного, К. – 2000р., ст. 319-324.

Найважливішою функцією управління підприємством є планування його діяльності. **Планування** – це процес визначення цілей, що їх підприємство передбачає досягти за певний період, а також способів досягнення таких цілей.

Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам однонаправленості і скоординованості, що дає змогу найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та своєчасно вирішувати різноманітні завдання управління.

Принципи планування:

- цільова направленість (цілепокладання),
- системність,
- безперервність,
- збалансованість,
- оптимальність використання ресурсів,
- адекватність об'єкта та предмета планування.

Найважливішим **принципом планування** є вибір та обґрунтування цілей (цілепокладання), кінцевої мети, результатів діяльності підприємства. Чітко визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування. Беручи загалом, виокремлюють п'ять **основних цілей (або груп цілей) підприємства**:

- господарсько-економічну, зумовлену вимогами забезпечення високої ефективності виробничої системи, випуску суспільне необхідної конкретної продукції;
- виробничо-технологічну, що відображає основне функціональне призначення підприємства — випуск певної продукції належної якості;
- науково-технічну, тобто постійне прискорення науково-технічного прогресу, що матеріалізується в постійному поліпшенні продукції та оновленні технічної бази виробництва;
- соціальну — якомога більш повне забезпечення матеріальних і духовних потреб працівників підприємства;
- екологічну — забезпечення вимоги відтворюваності ресурсів та виготовлення екологічно безпечної (чистої) продукції.

Ефективність і реальність планів значною мірою залежить від ступеня реалізації **принципу системності**. Цей принцип передбачає, щоб планування охоплювало всі сфери діяльності підприємства, усі тенденції, зміни та зворотні зв'язки в його системі. Системний підхід треба використовувати для обґрунтування й розв'язування планових завдань на будь-якому рівні управління. За допомогою системного аналізу можна відповісти на такі важливі питання, як: визначення цілей та їхньої субординації, можливість знайдення альтернативних шляхів та способів досягнення цілей, що різняться за складністю, термінами реалізації, соціальними наслідками тощо.

Важливою проблемою та вагомою передумовою реалістичності планування є забезпечення його безперервності. **Принцип безперервності означає:**

- підтримування безперервної планової перспективи, формування й періодичну зміну горизонту планування, що залежить від загальних соціально-політичних та економічних передумов, темпів науково-технічного прогресу в галузі, тривалості впливу управлінських рішень, вірогідності передбачення майбутнього;
- взаємопогодження довго-, середньо- та короткострокових планів;
- своєчасне коригування перспективних і поточних планів, виходячи із одержаних сигналів щодо зовнішніх (регіон, економіка в цілому) та внутрішніх (усередині самого підприємства) змін умов господарювання.

Однією із найважливіших вимог до планових рішень є забезпечення **оптимальності використання застосовуваних ресурсів**. Використання ресурсів підприємства має орієнтуватись на потреби, умови та кон'юнктуру ринку, інтенсифікацію виробництва, запровадження досягнень науково-технічного прогресу, максимально повну реалізацію наявних резервів як суто виробничих, так і організаційних тощо.

Важливою якісною характеристикою плану є його **збалансованість**, тобто необхідна та достатня кількісна відповідність між взаємозв'язаними розділами й показниками плану. Збалансованість — не визначальна умова обґрунтованості

планів, реальності їхнього виконання. Головним її проявом є відповідність між потребами в ресурсах та наявністю таких.

За ринкових умов, коли постійно змінюється зовнішнє й внутрішнє середовище діяльності підприємства, украй важливо створити передумови для адекватної динамічної збалансованості та мобільності виробництва. Навіть ідеально збалансований за його складання план не гарантує, що в процесі виконання не виникне диспропорцій під впливом різноманітних чинників. Принцип збалансованості потребує також планування ресурсного забезпечення можливості швидкої та адекватної реакції на зміни в умовах господарювання.

Принцип адекватності системи планування щодо об'єкта та умов його діяльності виходить із того, що, оскільки ринкове середовище зумовлює постійну зміну номенклатури продукції підприємства, його виробничої та організаційної структури, технологій і факторів виробництва, оскільки методи планування, показники та розділи планів, організація самого процесу їхньої розробки підлягають постійному перегляду, а за необхідності — застосуванню поліпшених або принципово нових методів та процедур планування. Залежно від тривалості планового періоду планування поділяється на перспективне й поточне.

Перспективне планування на підприємстві охоплює довгострокове (стратегічне) і середньострокове. Залежно від горизонту планування перспективний план розробляється із різним ступенем деталізації.

Довгостроковий план виражає переважно стратегію розвитку підприємства, у ньому використано рішення, що стосуються сфер діяльності та вибору її напрямків. Він має більш концептуальний характер, а необхідний цифровий матеріал використовується лише для обґрунтування названих рішень. Найважливішими складовими середньострокового плану є детальна хронологізація проектів, повна номенклатура продукції, що виготовляється, конкретніші інвестиційні та фінансові показники.

Середньостроковий план — це, власне, деталізований стратегічний план на перші роки діяльності підприємства. Межа між довгостроковим і середньостроковим планами є дуже умовною і неоднозначною. Тривалість

планового періоду залежить від ступеня визначеності умов діяльності підприємства, його галузевої належності, загальної економічної ситуації в країні, вірогідності первинної інформації, якості її аналітичної обробки тощо.

Поточне планування полягає в розробці планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на більш короткі періоди (квартал, місяць). Різновидом поточного планування є оперативно-календарне планування, тобто календарне погодження виробничого процесу між структурними підрозділами з урахуванням послідовності та параметрів технологічного процесу.

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів. Вибираючи ці методи, необхідно виходити з повних вимог до них. Методи планування мають:

- бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин;
- якнайповніше враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різноманітні засоби досягнення основної підприємницької мети — збільшення прибутку;
- відповідати видовим ознакам плану, що розробляється.

Ресурсний метод планування із урахуванням ринкових умов господарювання та наявних ресурсів може застосовуватись за монопольного становища підприємства або за слабкої конкуренції. З посиленням конкурентної боротьби вихідною позицією, початковим моментом планування стають *потреби ринку, попит на продукцію (послуги)*. Підприємство самостійно виконує цілепокладання, визначає мету (цілі) діяльності і для її (їх) досягнення формує відповідні плани.

Залежно від позиції підприємства на ринку застосовуються й різні принципи визначення кінцевого та проміжних значень планових показників. За монопольного становища, браку загрози з боку конкурентів підприємство може сподіватися, що розвиток у майбутньому відбуватиметься зі збереженням тих самих тенденцій. Відтак проміжні та кінцеві (на кінець планового періоду) значення планових показників визначають **методом екстраполяції** — на

підставі динаміки цих показників у минулому, припускаючи, що темпи і пропорції, досягнуті на момент розробки плану, буде збережено в майбутньому.

Принципово протилежним є **інтерполятивний метод**, за яким підприємство встановлює ціль для досягнення її в майбутньому і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Тобто на протилежність поступальному рухові за екстраполяції інтерполятивний метод передбачає зворотний рух — від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників до обчислення проміжних їхніх величин.

Таблиця 1.

Загальноживана класифікація методів планування діяльності та розвитку підприємства.

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Методи планування</i>
Вихідна позиція для розробки плану	• Ресурсний (за можливостями) • Цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	• Екстраполяційний • Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	• Експериментально-статистичний (середніх показників) • Факторний • Нормативний
Узгодженість ресурсів та потреб	• Балансовий • Матричний
Варіантність планів	• Одноваріантний (інтуїтивний) • Поліваріантний • Економіко-математичної оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	• Ручний • Механізований • Автоматизований
Форма подання планових показників	• Табличний • Лінійно-графічний • Логіко-структурний (сітьовий)

Для визначення ступеня обґрунтованості показників важливим є виокремлення методів планування за способом розрахунку планових завдань.

Дослідно-статистичний (середніх показників) метод передбачає для встановлення планових показників використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин. Більш обґрунтованим є **факторний метод планування**, згідно з яким планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих показників. Факторні розрахунки (за окремими факторами) застосовуються передовсім за планування ефективності виробництва (визначення можливих темпів зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо).

Найбільш точним є **нормативний метод планування**, суть якого полягає в тім, що планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їхніх змін в результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді. Зрозуміло, що застосування цього методу на підприємстві потребує створення відповідної нормативної бази.

Ув'язування потреб із необхідними ресурсами для їхнього задоволення найліпше забезпечується за допомогою **балансового методу**. Його суть полягає в розробці спеціальних таблиць-балансів, в одній частині яких із різним ступенем деталізації показують всі напрямки витрачання ресурсів згідно з потребами, а в другій — джерела надходження цих ресурсів. Під час опрацювання балансу треба домогтися рівності між цими двома його частинами. Баланси на підприємстві розробляються для різних видів ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові). **Матричний метод планування** є дальшим розвитком балансового методу і полягає в побудові моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками.

За сучасних умов господарювання на підприємствах треба розробляти не один, а кілька варіантів плану. Показники окремих розділів (найбільш важливих) мають бути оптимізовані за допомогою **економіко-математичного моделювання**.

На зміну традиційному ручному методу планування із застосуванням найпростіших обчислювальних засобів прийшли сучасніші — механізовані й автоматизовані з використанням настільних електронних обчислювачів,

персональних комп'ютерів та складних електронно-обчислювальних машин (комплексів). Форма подання планових показників (у вигляді таблиць, рисунків, схем, сітьових графіків тощо) відбиває культуру планової діяльності підприємства.