**Тема 1 Сутність і особливості планування на підприємстві**

***Зміст теми:***

1.1. Сутність планування

1.2. Об’єкти планування на підприємстві

1.3. Види планування

1.4. Принципи та методи планування

1.5. Система показників, що використовуються в плануванні

**1.1 Сутність планування**

**Планування —** це процес складання плану діяльності підприємства на майбутній — плановий період, передбачення контролю за його виконанням, корегування його в зв'язку зі зміною економічних та політичних обставин як на підприємстві, так і поза його межами — у державі, регіоні, на ринках.

**Процес планування включає:**

* **аналіз та оцінку** результатів роботи підприємства за звітний період, оцінку виконання плану та виявлення резервів підвищення ефективності виробництва в плановому періоді, маркетинговий аналіз;
* **складання плану** на плановий період;
* **оптимізація плану**, метою якої є забезпечення в майбутньому максимальних результатів (валового доходу та прибутку) за мінімальних витрат;
* **контроль за реалізацією** плану;
* **корегування плану** в процесі його виконання в поточному плановому періоді.

*Планування розглядається*:

***по-перше*,** як загальноекономічний процес у внутрішній діяльності підприємства.

***по-друге,*** як складова частина управління всіма сферами діяльності фірми. З цієї точки зору планування виступає як початкова і як одна з головних функцій менеджменту.

Результатом планування є **план.** Він може бути попереднім або остаточним.

***Попередній***план потребує уточнень, корегувань, оптимізації, він не є закінченим.

***Остаточний*** план є закінченим і затверджується керівником фірми.

**План** у загальному вигляді — це передбачена і підготовлена на плановий період програма організаційно-технічного, економічного і соціального розвитку підприємства, його підрозділів та техніко-економічні результати, які повинні бути досягнуті в плановому періоді в результаті реалізації цієї програми.

Ця програма зведена в документ **— план**.

Він складається з **двох частин** — **аналітично-цифрової**, де приведені основні планові техніко-економічні показники на плановий період, та **текстової,** де приведена пояснювальна записка до плану та деякі заходи щодо його виконання.

1**.2 Об’єкти планування на підприємстві**

Відповідно до Господарського кодексу України об'єктами планування на підприємстві є**: виробнича, соціальна, екологічна** діяльність підприємства.

**Виробнича діяльність** включає виробничий і управлінський процеси, пов'язані з: дослідженнями і розробками; виробництвом; маркетингом; формуванням і розподілом ресурсів; товарорухом (збутом); рекламою.

**1. Виробнича діяльність.**

Головним завданням підприємства є господарська діяльність, направлена на отримання прибутку та задоволення потреб, соціальних, економічних інтересів окремого споживача й суспільства в цілому. Досягнення цієї мети підприємством можливе тільки на основі виробництва та реалізації необхідної суспільству продукції і надання послуги**. Основним видом** виробничої діяльності є **виробництво**, під час якого ресурси перетворюються у продукцію. Планування на підприємстві охоплює розробку системи показників, які характеризують взаємозв'язок процесів виробництва і реалізації продукції у визначений термін як в цілому по підприємству, так і по його структурних підрозділах.

**2. Соціальна діяльність.**

Ця діяльність забезпечує умови для відтворення сил виробника і реалізації його потреб. Сюди входить забезпечення підприємством політики оплати праці, забезпечення безпечних умов праці на підприємстві, створення умов для відтворення культурних, побутових, сімейних потреб працівників. Для окремих працівників (категорій) підприємства встановлюють різні пільги.

**3. Екологічна діяльність.**

Екологічна діяльність підприємства направлена на зниження і компенсацію негативного впливу виробництва на навколишнє середовище. Підприємства несуть відповідальність за недотримання норм щодо раціонального використання водних, земельних ресурсів, надр, лісів, а також зобов'язані відшкодовувати збитки завдані в результаті його діяльності. Фінансування таких заходів проводиться за рахунок власних коштів і повинно бути чітко пов'язане з основною діяльністю.

Планування на підприємстві охоплює **всі види** діяльності підприємства, наприклад, **виробнича діяльність** включає *виробничі та управлінські процеси*.

***Виробничий процес*** - це процес функціонування складної системи «людина-машина». В процесі виробництва виникає широкий спектр різних відношень: економічних, політичних, соціальних, організаційних, управлінських тощо. Відношення ускладнюються тим, що вони виникають між учасниками виробничого процесу, різними за освітою, віком, характером, інтелектом, традиціями. Виробничий процес поділяють на **два види**: ***технологічний; управлінський*.**

***В* *технологічни*х** процесах предметом і продуктом праці є матеріально-речові елементи: матеріали, заготовки, деталі, готові вироби тощо. Такі технологічні процеси називають ***матеріальними,***які по відношенню до результатів поділяють на дві групи:

*перша* група процесів створює готову продукцію, їх називають основними виробничими процесами;

*друга* група створює умови для роботи першої, її називають допоміжним і обслуговуючим виробничим процесом.

***В управлінських процесах*** предметом і продуктом праці є така інформація: плани, звіти, нормативи, регламенти тощо. Управлінські процеси по призначенню обслуговують матеріальні процеси, створюючи для них інформаційні моделі, які задають параметри як виробництва, так і кінцевих його результатів.

Важливим об'єктом планування на підприємстві є складова частина виробничого процесу - **процес управління**.

Управлінські процеси забезпечують взаємодію між технічними процесами, ця взаємодія може бути технологічною і організаційною.

Технологічно планування процесу управління базується на розподілі праці між працівниками апарату управління і може бути: функціональним (по функціях управління); професійним (по спеціальностях в кожній функції); кваліфікаційним (по складності робіт); технологічним (по видах виконуваних робіт).

**1.3 Види планування**

У залежності від об'єкта, мети, тривалості планового періоду, характеру завдань, які планується вирішувати, характеру регулювання діяльності підприємства, його форми власності та інших факторів можуть застосовуватись **різні види планування**.

В залежності від **змісту** планування може бути ***техніко-економічне або оперативно-виробниче.***

***Техніко-економічне*** планування передбачає складання плану діяльності підприємства за всіма напрямками та техніко-економічними показниками. Результатом може бути бізнес-план, план економічного та соціального розвитку підприємства, план технічної, промислової, виробничої та фінансової діяльності.

***Об'єктом***же **оперативно-виробничого** планування є виробнича програма.

*Метою* цього планування є забезпечення виконання плану за номенклатурою, обсягом виробництва продукції за зміну, добу, тиждень, декаду, місяць, квартал та рік підприємством в цілому та його підрозділами.

***Головні види* техніко-економічного планування**.

В залежності від типів ***цілей*,** які враховуються в плануванні, воно може бути*: стратегічне; тактичне; оперативне.*

***Стратегічне планування.***Визначаються та обґрунтовуються ідеали, місія, мета, завдання, вибір напрямків розвитку підприємства на віддалену перспективу. Воно здійснюється, як правило, в довгостроковому періоді, більшому, ніж період тактичного планування — це може бути 3—15 років. Результатом є стратегічний план. Головне в стратегічному плані полягає в визначенні цілей при можливих ресурсах забезпечення.

***Тактичне планування.***Обґрунтовуються завдання, засоби та шляхи досягнення цілей, поставлених у стратегічному плані. Воно здійснюється в середньостроковому періоді, який значно коротший від стратегічного. Найчастіше це 2—5 років. Результатом є перспективний план на 2—5 років, в якому ставляться тактичні цілі.

***Оперативне планування****.* Визначаються засоби розв'язання завдань, передбачених у тактичному плані по роках та кварталах року. Результатом є оперативний (детальний) план на рік, квартал, місяць, та більш короткий період.

В залежності від***планового періоду*** планування може бути: *довгострокове* на період 3—5—15 років, у якому вирішуються стратегічні питання; *середньострокове,* перспективне на період 2—5 років, де вирішуються тактичні питання; *короткостроков*е, поточне: на рік, поквартальне, можливо, на місяць, коли вирішуються оперативні завдання.

Розрізняють ***три системи внутріфірмового*** планування залежно від методів обґрунтування: *ринкове*, вільне; *індикативне*; *централізоване*, директивне.

***Ринкове*** — це самопланування діяльності фірми на підставі ринкових інструментів — попиту на товар, його задоволення, цін. Результатом є бізнес-план.

***Централізоване директивне***планування застосовується на підприємствах державної та комунальної форм власності. Підприємству державним або комунальним органом даються контрольні (найголовніші) техніко-економічні показники на плановий період, а план складає підприємство самостійно. Результатом може бути план економічного та соціального розвитку підприємства. Якщо підприємство займається підприємницькою діяльністю, може також складатися бізнес-план.

***Індикативне*** планування міститься між ринковим і директивним і базується на частковому державному (або регіональному) регулюванні діяльності підприємства через ціни, тарифи, знижки, ставки податків, мінімальну заробітну плату, відсотки банківських кредитів і таке інше.

У залежності від ***сфери застосування*** розрізняють: планування діяльності підприємства в цілому (*корпоративне*); планування *міжцехове*; планування *внутріцехове* (ділянки, зміни, бригади).

За ***стадіями*** планування поділяється на *попереднє та кінцеве*, а за ***рівнем точності*** — на *укрупнене та уточнене*.

За видами ***часової орієнтації***, як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці застосовуються такі види планування: *реактивне*, яке орієнтується на результати минулого; *інактивне*, що орієнтується на нинішні результати; *преактивне* — орієнтується на майбутнє.

**1.4 Принципи та методи планування**

***Вимоги*** що ставлятьсядо системи планування та планів:

* **необхідність** — плани є потрібними для організації, всіх видів діяльності підприємства;
* **єдність** — усі розділи та техніко-економічні показники мають бути взаємозв'язані між собою;
* **безперервність** — усі види планів (стратегічні, тактичні і оперативні) взаємопов'язані між собою. Один план базується на іншому та витікає з нього. Таким чином, процес планування протікає безперервно, без зупинки та розриву в часі;
* **гнучкість** — у процесі виконання план дозволяється змінювати, корегувати, оптимізувати;
* **точність** — робочий план повинен давати однозначні вказівки.

Основними складовими **елементами методології планування** є ***принципи, методи, показники.***

**Принципи планування** - це основні вихідні положення, правила формування, обґрунтування і організації розробки планових документів.

Основними **методологічними принципами** планування є:

1. принцип еволюційного розвитку;
2. принцип науковості, оптимальності;
3. принцип соціальної спрямованості;
4. принцип підвищення ефективності виробництва;
5. принцип пропорційності і збалансованості;
6. принцип пріоритетності.

Принцип **еволюційного розвитку** передбачає врахування того, що виробничо-економічні процеси не відбуваються раптово, негайно. Для усвідомлення нових спрямувань і прийомів на виробництві та втілення їх у життя необхідна зміна психології людей та людських відносин, а для цього потрібний певний період часу.

Принцип **науковості, оптимальності**. Планові документи розробляють на основі використання економічних законів розвитку суспільства і в планах відображаються науково обґрунтовані, оптимальні рішення на рівні підприємства, окремої території, держави в цілому, що забезпечують досягнення максимального соціально-економічного ефекту.

Принцип **соціальної спрямованості** означає, що в плануванні діяльності підприємства необхідно враховувати інтереси людей, забезпечувати соціальні потреби.

Принцип досягнення **ефективного виробництва**. Усі завдання, що передбачені в планах діяльності підприємства мають впроваджуватися з найменшими затратами, з максимальною економією суспільно необхідної праці при виготовленні одиниці продукції.

Принцип **пропорційності і збалансованості**. Ринковий механізм економіки забезпечує виробництво тієї продукції, яка задовольняє потреби споживачів.

Принцип **пріоритетності.** Необхідність вибору пріоритетних напрямків в діяльності підприємства обумовлена вимогами ринку, обмеженістю ресурсів, невідкладністю виконання першочергових завдань, що визначаються державним замовленням.

У процесі складання планів застосовуються різні **методи планування**: ***науковий, експериментальний, нормативний, балансовий, програмно-цільовий, економіко-математичний, інженерно-економічний, проектно-варіантний.***

**Методи** планування представляють собою сукупність способів прийомів, за допомогою яких забезпечується розробка і обґрунтування планових документів.

На практиці застосовують такі основні **методи** планування як: ***системний; балансовий; нормативний; програмно-цільовий; математичні методи.***

**Системний метод**. Поняття «система» визначається як впорядкована сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле. До системи належить будь-яке ціле, ,що складається із пов'язаних між собою окремих елементів.

**Балансовий метод** в плануванні означає, що план виробництва матеріальних ресурсів, машин, обладнання, предметів споживання обґрунтовують в результаті розробки балансів, в яких визначають потреби і джерела задоволення цих потреб, тобто балансується.

**Нормативний метод** оснований на визначенні та використанні в плануванні діяльності підприємства прогресивних норм і нормативів, які відображають досягнення науково-технічного прогресу, завдання стосовно розвитку окремих галузей економіки, що мають важливе значення для держави.

**Програмно-цільовий** метод передбачає розробку цільових комплексних програм і призначений для обґрунтування вирішення крупних народногосподарських проблем, визначення шляхів розвитку провідних підприємств галузей економіки, що мають загальнодержавне значення.

**Математичні методи** дають можливість використовувати в плануванні економіко-математичні моделі з метою забезпечення наукової обґрунтованості і оптимізації планів.

**Балансовий метод в плануванні діяльності підприємства.**

Баланс відображає співвідношення між взаємопов'язаними частинами, сторонами будь-чого, між тим, що надходить і що витрачається. В конкретній практичній діяльності широко застосовують поняття «баланс» як систему взаємопов'язаних показників, що характеризують наявність матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових ресурсів та використання цих ресурсів.

Відповідно до ролі в плануванні суспільного виробництв *баланси* поділяються на ***технологічні та економічні.***

***Технологічні баланси*** використовують для оцінки обсягів виробництва та споживання конкретних видів продукції і включають **матеріальні баланси** предметів праці (сировини, палива, матеріалів), баланси засобів праці (машин, обладнання, приладів) та **баланси предметів споживання** (продуктів харчування, одягу взуття тощо).

***Економічні*** баланси характеризують сукупність предметів та явищ, які не можуть порівнюватися між собою з використанням натуральних показників, складаються із-за цього тільки грошовому виразі. Це **фінансові** баланси підприємств, бюджетних організацій, банків, місцевих органів влади, народного господарства країни.

Найбільш чисельні та розповсюджені – ***матеріальні баланси***, які характеризують процес виробництва та споживання, складаються по окремих видах продуктів виробництва в натуральному виразі. Основне призначення матеріальних балансів – збалансування загальних потреб в певних видах продукції з наявними ресурсами.

***Матеріальні баланси*** складаються в ***натуральних*** показниках і поділяються на однопродуктові, багатопродуктові (зведені, комплексні, міжгалузеві). **Узагальнюючі** матеріальні баланси складають у ***вартісних*** показниках. Основним видом матеріальних балансів, який використовують на всіх стадіях і рівнях планування, є однопродуктовий матеріальний баланс.

За **структурою *однопродуктовий матеріальний баланс* складається з двох** **частин:** наявні ресурси та використання ресурсів (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1. Структура однопродуктового матеріального балансу

|  |  |
| --- | --- |
| **І. Наявні ресурси** | **II. Використання ресурсів** |
| 1. Залишки на початок року:  •у постачальників  •у споживачів  2. Виробництво  3. Імпорт  4. Інші надходження | 1. Виробничі потреби  2. Капітальне будівництво  3. Ринковий фонд  4. Експорт  5. Інші витрати  6. Залишки на кінець року:  •у постачальників  •у споживачів |
| Усього ресурсів | Усього використано |

Матеріальні баланси розробляються по типових формах з урахуванням особливостей того чи іншого продукту та його призначення. Нормативною базою є система норм, які визначають витрати різних матеріальних ресурсів на виробництво одиниці продукції або на виконання одиниці обсягу певної роботи.

**Нормативний метод.**

Нормативний метод в плануванні - це один із методів розробки планових документів, оснований на розробці і використанні норм та нормативів.

Необхідно відрізняти такі поняття як «норма» та «норматив».

**Норма** – це науково обґрунтована максимально допустима величина абсолютних витрат сировини, матеріалів, палива, електроенергії, трудових затрат, інших ресурсів, необхідних для виготовлення одиниці продукції, виконання робіт, надання послуги заданої якості протягом планового періоду (наприклад, норма витрати металу показує, скільки кілограм металу необхідно використати на один виріб).

**Норматив** - відносний показник, що характеризує по елементні складові норм витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, затрат праці на одиницю роботи, ступінь ефективного використання ресурсів (наприклад, витрати заробітної плати на 1 грн. готової продукції). Норматив встановлює величину параметрів, які визначають, регламентують значення конкретної норми або певного завдання на виконання конкретної роботи.

***Система норм і нормативів*** - це комплекс науково обґрунтованих матеріальних, трудових, фінансових норм і нормативів, їх формування, поновлення і використання при розробці планових документів.

***Норми і нормативи***, які використовують для розробки планів роботи підприємства, розділяють на такі ***основні групи:***

**1.** **Норми витрат живої праці** (норми часу, трудомісткості, тарифні ставки, коефіцієнти, нормативи заробітної плати тощо);

**2. Норми витрат предметів праці** (норми витрат сировини, матеріалів, палива, електроенергії, комплектуючих деталей технічних відходів, виробничих запасів тощо).

**3.** **Нормативи використання засобів праці** (машин, обладнання, споруд, тривалості освоєння проектної потужності підприємств, цехів, агрегатів, які вводяться в експлуатацію);

**4.** **Нормативи для оцінки стану організації виробництва** (тривалість виробничих циклів, питомі обсяги незавершеного виробництва, потреба в обладнанні, норматив завантаження обладнання, коефіцієнт змінності);

**5.** **Нормативи для оцінки стану фінансової діяльності** (норматив обігових коштів, амортизаційних відрахувань, прибутку, рентабельності тощо);

**6.** **Нормативи, що використовують у природоохоронній діяльності** (кількість шкідливих речових, допустимих викидів в атмосферу, норми скидів стічних вод тощо).

**Процеси планування** господарської діяльності підприємства норми і нормативи класифікують за такими **ознаками.**

1. **За терміном дії**: ***перспективні***- використовують для розробки стратегічних планів; ***поточні*** - поділяють на річні, квартальні, місячні. На основі цих норм розробляють поточні плани діяльності підприємства; ***оперативні***- використовують для оперативно-виробничого планування, для видачі в цехи матеріалів на декаду, зміну.

2. **За характером поширення**: - ***цехові, заводські***, які розробляються на підприємстві*;* ***міжзаводські*,** які розробляються до однотипного виробництва; ***галузеві****,* які розробляються для підприємств галузі; ***міжгалузеві****,* які розробляються на певні види робіт і процесів, які виконують в однакових умовах на підприємствах різних галузей промисловості.

**3. За ступенем деталізації**: ***специфікован****і* - являють собою величину витрат конкретного матеріалу (марки, сорту, типорозміру) на виробництво одиниці продукції*;* ***зведені***, які складаються по угрупованій номенклатурі матеріалів.

**4. За об'єктом нормування**: ***готова продукція; напівфабрикати; види робіт.***

**5. 3а методами розробки:** ***дослідно-статистичні***, основані на встановленні норм і нормативів як середньоарифметичне значення фактичних затрат праці і матеріалів на одиницю продукції в минулому періоді; ***розрахунково-аналітичні***, основані на вивченні факторів, які визначають витрату ресурсів, встановлюють кількісний вплив кожного з них чи їх сукупності на величину норми; ***експериментально-аналітичні***, що встановлюють норми на основі спостережень, хронометражу, фотографії робочого дня.

**Програмно-цільовий метод.**

***Програмно-цільовий метод*** - це спосіб формування системи планових рішень для визначення шляхів вирішення важливих народногосподарських проблем.

**Сутність методу** полягає у виборі основної мети науково-технічного, економічного та соціального розвитку, розробці основних заходів для їх досягнення у визначені терміни при збалансованому забезпеченні виробництва ресурсами. Для досягнення мети економічного та соціального розвитку окремих підприємств розробляють комплексні програми. Вони розробляються на весь період, необхідний для реалізації поставленої мети, з виділенням планових періодів і основних етапів.

***Цільова комплексна програма*** - документ, в якому визначена мета та комплекс виробничих, організаційно-господарських, соціально-економічних та інших заходів, направлених на вирішення конкретної народногосподарської проблеми, з врахуванням наявних трудових та матеріально-технічних ресурсів. За змістом цільові комплексні програми поділяють: на науково-технічні, виробничо-економічні, територіальні, соціально-економічні, екологічні.

**1.5 Система показників, що використовуються в плануванні**

Конкретні завдання плану економічного і соціального розвитку подають у формі показників, які є важливим елементом планування.

**Показник** – конкретне значення кількісних або якісних параметрів явищ та процесів, що відбуваються в умовах конкретного місця протягом визначеного часу.

**Система показників** - сукупність взаємопов'язаних між собою показників, що всебічно відображають процеси, що відбуваються на підприємстві або в галузі економічної діяльності в конкретних умовах протягом визначеного часу. Вона характеризує засоби та способи досягнення поставленої мети діяльності.

Усі показники плану економічного і соціального розвитку за своїм призначенням, змістом і формою можна розділити на: ***натуральні та вартісні, кількісні та якісні, абсолютні та відносні, затверджені та розрахункові, норми і нормативи.***

***Натуральні показники*** (виробництво продукції, виконані роботи, надані послуги) характеризують матеріальне виробництво, вимірюються в одиницях, які відображають основні фізичні властивості продукту та його призначення, які характеризують обсяги та особливості виконаних робіт, наданих послуг.

До ***вартісних п***оказників належать такі, що відображають грошову оцінку результатів діяльності підприємства, виготовленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг. За їх допомогою визначають обсяг товарної, валової, реалізованої продукції, обсяг капітальних вкладень, результати економічної та соціальної діяльності підприємства.

***Кількісні*** показники використовують для виміру кількісної сукупності певних об'єктів, визначають обсяг, розміри, масштаби виробництва, руху товарів, виконання робіт.

***Якісні*** показники характеризують рівень розвитку явищ, процесів, їх якісні особливості, закономірності. Використовують для планування та оцінки ефективності функціонування окремих ланок виробництва підприємства та використання ресурсів.

Кількісні та якісні показники плану розробляються в натуральному і вартісному виразі.

***Абсолютні*** показники характеризують число одиниць сукупності, її частин, груп. При плануванні з використанням абсолютних планових показників визначають планові завдання, які обчислюються як в натуральному, так і вартісному вимірі.

***Відносні*** показники характеризують міру співвідношення двох показників і визначаються як результат від ділення однієї величини на іншу, яка використовується як базова, основна. Відносні показники показують динаміку, структуру відповідних величин, вимірюються у відсотках, питомій вазі.

***3атверджені*** показники відрізняються своїм конкретно адресним характером і являють собою форму доведення планів розвитку підприємства до виконавців. Затверджені показники доводяться до всіх керівників підрозділів підприємства із зазначенням термінів їх виконання та необхідних для цього трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

***Розрахункові*** показники носять інформаційний або аналітичний характер. В більшості випадків вони використовуються для визначення, обґрунтування, аналізу та характеристики показників при їх затвердженні. Важливими розрахунковими показниками, які використовують при розробці планів роботи підприємства є: виробничі потужності, розрахунки валової продукції, рівень використання основних фондів, матеріальних ресурсів, обсяг перевезень тощо.