

Розділ 1. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Тема 1. Методологічні основи планування діяльності на підприємстві

6.1. Методологія планування підприємницької діяльності

Ефективність функціонування підприємства визначається багатьма особливостями. Це правильність визначення: "що, скільки, якої якості й на яку годину виробляти продукцію чи надавати послуги"; з урахуванням попиту й пропозиції; вибір оптимальної технології та організації виробництва, своєчасне й раціональне ресурсне забезпечення, розмір основного й обігового капіталів, форми та методи реалізації продукції тощо.

Оптимальне поєднання цих факторів передбачає необхідність застосування відповідних форм і методів їхньої внутрішньої погодженості. Такою формою є планування виробничої та господарської діяльності підприємства. В умовах ринку, з його жорстокою конкуренцією, планування господарсько-виробничої діяльності є найважливішою умовою їхнього виживання, економічного росту та процвітання.

Планування як розділ економіки підприємства являє собою систему упорядкованих знань про зміст, методологію і принципи розробки планів, організації планової роботи на підприємствах.

Планування – одна із функцій управління підприємством. В умовах ринкової економіки для підприємців планування є способом забезпечення становлення і розвитку бізнесу, воно необхідне для приведення господарської діяльності підприємства у відповідність з вимогою ринку.

Значення планування полягає у тому, що заздалегідь визначаються шляхи, засоби і методи реалізації обраної стратегії діяльності підприємства. Планування стратегії на короткий період часу називають оперативним. Воно виступає у вигляді тактичних планів, основна мета яких – оволодіння ефективним інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства.

План – це документ, у якому на конкретний господарський період визначені завдання по економічному і соціальному розвитку підприємства.

Сутність планування виявляється у тому, що:

1) воно має справу з вибором із багатьох можливих альтернатив розвитку підприємства в майбутньому;

2) планування є безперервним процесом прийняття рішень, у ході якого встановлюються й постійно уточнюються у часі цілі й завдання розвитку підприємства, визначаються стратегія й політика щодо їх досягнення, розробляються детальні плани, в яких скоординовано виконання показників, що відображають різні сторони ведення економіки підприємства;

3) основним у плануванні повинен стати принцип, відповідно до якого функціонування підприємства має бути рентабельним;

4) через відмінності, що виходять з окремих напрямів діяльності підприємства, планування поділяється на стратегічне, довгострокове, короткострокове та поточне.

Планування, з одного боку, являє собою процес розробки і наступного контролю за ходом реалізації плану створення, розвитку і функціонування підприємства, а з іншого – процес обробки інформації з обґрунтування майбутніх дій, визначення найкращих способів досягнення стратегічних цілей.

Сутність планування складається в обґрунтуванні цілей і способів їхнього досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних методів і способів, ресурсів усіх видів, необхідних для виконання цих задач і встановлення їхньої взаємодії.

Основною метою планування служить інтеграція всіх працівників для вирішення комплексу завдань і виконання робіт, що забезпечують ефективне досягнення кінцевих результатів і задоволення попиту споживачів.

Об'єктом планування є взаємозалежна система планово-економічних показників, що характеризують процес виробництва, розподілу і споживання товарів і ресурсів.

Отже, ринкова економіка не є вільною від плану. Ринок – не анархія, і працювати на ньому самостійно без алгоритму власної діяльності не можна.

Той, хто хоче вижити у непростих ринкових умовах, повинен знати, що ринок "любить" порядок, організованість, систему в роботі, він швидко руйнує ілюзії про безплановість, спонтанність

і жорстоко обходиться з тими підприємцями, які не бажають виконувати його вимоги.

Планування – важливий елемент виробничої діяльності, складова частина успіху будь-якої підприємницької структури, а найпоширенішою причиною банкрутства є ніяк не нестача грошей, а неспроможність підприємця правильно спланувати свою діяльність.

Необхідність планування обумовлена низкою факторів, а саме:

- прагненням мінімізувати невизначеність ринкового середовища і її негативні наслідки;
- масштабом, складністю і кому;
- зростаючим значенням часу, комплексністю господарських завдань, розв'язуваних підприємством;
- обмеженістю фінансових, матеріально-технічних ресурсів і необхідністю їхнього ефективного використання;
- необхідністю пошуку оптимального вирішення поставлених завдань з урахуванням зовнішніх умов;
- створенням основ контролю.

Планування в підприємстві може відноситися до того чи іншого типу в залежності від ознаки, за якою воно класифікується. Ознаки класифікації типів планування:

За ступенем невизначеності плани поділяють на:

- детерміновані системи, тобто з передбачуваним результатом;
- ймовірні (стохастичні) системи, що не дають повної передбачуваності результату.

За тимчасовою орієнтацією ідей планування виділяють чотири типи планування:

- реактивне (націлене тільки в минуле);
- інактивне (що пристосовується тільки до сьогодення);
- преактивне (що віддає перевагу майбутньому);
- інтерактивне (орієнтоване на взаємодію всіх кращих ідей планування).

За періодом часу планування плани поділяються на три типи: довгострокові (10-15 років); середньострокові (3-5 років); короткострокові (1-2 року).

Стратегічне планування – це бачення підприємства у майбутньому, його місця та ролі в економіці, а також основних шляхів та засобів досягнення цього стану. Це узагальнений план, зроблений на підставі різних прогнозів. Період такого розгляду складає 10-15 років.

На базі стратегічного планування здійснюється довгострокове планування на найближчі 3-5 років. У ньому всі прогнози отримують своє економічне обґрунтування й уточнення з урахуванням тенденцій розвитку господарської ситуації на найближчий час.

На основі цих планів здійснюється короткострокове планування. Його конкретним вираженням є плани розвитку з періодом від 1 до 3 років. Їх особливістю є те, що показники найближчого року коригуються щоквартально, а показники другого й третього років – що півроку або щорічно.

Через динамічність процесів, які відбуваються у господарському та політичному житті країни, слід здійснювати поточне планування терміном до 1 року. Його основою є короткострокові плани й поточні тенденції розвитку попиту та пропозиції. У ньому показники встановлюються на рік з розбивкою на квартали.

Принципи планування визначають характер і зміст планової діяльності на підприємстві, а їх дотримання створює передумови для ефективної роботи підприємства і зменшує можливість негативних результатів планування.

Так можна виділити основні принципи планування:

Принцип спрямованості визначає вибір і обґрунтування цілей і результатів діяльності підприємства. Чітко і виважено визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування.

Принцип системності припускає, що планування на підприємстві повинне мати системний характер. Основні елементи системи знаходять своє відображення у плануванні в категоріях "координація" і "інтеграція". Координація планової діяльності окремих функціональних підрозділів виражається в тому, що діяльність жодної частини підприємства не можна планувати ефективно, якщо таке планування не пов'язане з плановою діяльністю окремих одиниць даного рівня і, що всякі зміни в планах одного з підрозділів повинні відбиватися в

планах інших підрозділів. Інтеграція планової діяльності припускає, що в підприємстві існує розмаїтість щодо відособлених процесів планування і приватних планів підрозділів, але кожна з підсистем планування діє виходячи із загальної стратегії підприємства, а кожний окремий план є частиною плану більш високого підрозділу.

Принцип участі означає, що кожний працівник підприємства стає учасником планової діяльності, незалежно від посади і виконуваної ним функцій. А виходить, що процес планування повинний залучати всіх тих, кого він безпосередньо стосується.

Принцип безперервності полягає в тому, що процес планування на підприємствах має здійснюватися постійно в рамках установленого циклу; розроблені плани повинні складатися так, щоб у них можна було вносити зміни, погоджуючи їх із зовнішніми і внутрішніми умовами, які постійно змінюються.

Принцип точності означає, що всякий план має бути складений з урахуванням такого ступеня точності, що забезпечує припустиму ефективність виробництва.

Принцип оптимальності формування і використання застосовуваних ресурсів. Формування – це забезпечення оптимального співвідношення окремих видів ресурсів. А використання ресурсів підприємством має орієнтуватися на потреби, умови і кон'юнктуру ринку, інтенсифікацію виробництва, впровадження досягнень НТП, максимально повну реалізацію наявних резервів кращого використання предметів і знарядь праці, організації виробництва тощо.

Для реалізації перерахованих вище принципів планування в практиці діяльності підприємства використовують ряд методів планування. Методи планування являють собою сукупність способів і прийомів, що застосовуються в процесі розробки планів.

При виборі методів планування необхідно дотримуватися певних вимог: адекватність зовнішнім умовам господарювання, особливостям історичного етапу економіки; повний облік профілю діяльності підприємства і різноманітність у способах і шляхах досягнення головної мети підприємництва; відмінності в залежності від змісту розроблювального плану.

Планування господарської діяльності здійснюється з використанням різних методів:

- балансового;
- нормативного;
- економіко-статистичного;
- програмно-цільового.

Зміст балансового методу полягає у виявленні зв'язку між показниками плану та ресурсами для забезпечення їх виконання.

Зміст нормативного методу виявляється в тому, що при його розробці використовуються різні види нормативів: ціни, тарифи, ставки, відсотки, коефіцієнти.

Економіко-статистичний метод передбачає проведення аналізу й використання його даних на планований період з використанням: згрупованих методів, індексів, графіків, середніх величин у взаємозв'язку.

Програмно-цільовий метод передбачає чітке визначення цілей та напрямків діяльності даного підприємства. Ці цілі поділяються на окремі завдання, визначаються терміни досягнення цілей. Таким чином, конкретні плани набувають цільового характеру, виступають як сукупність заходів для досягнення поставлених цілей.

Для щойно створюваних підприємств або для здійснення будь-яких комерційних проектів, отримання позики чи кредиту необхідно скласти бізнес-плани, де описуються всі основні аспекти підприємницької діяльності.

Відомий учений Рассел Акофф визначив планування як процес проектування бажаного майбутнього та ефективних шляхів його досягнення: *планування* – це процес завчасного прийняття й оцінки сукупності рішень у ситуаціях, коли настання бажаного стану в майбутньому залежить від своєчасного здійснення спеціальних заходів, а їхнє проведення дозволяє підвищити ймовірність настання сприятливого результату [1].

Планування є однією з найважливіших складових управлінського процесу, зміст якої полягає в розробленні й практичній реалізації планів, які визначають майбутній стан економічної системи, шляхів і засобів їхнього досягнення.

Результатом процесу планування є *план* – система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію цілей виробничої системи.

Як процес прийняття рішень, планування є творчим актом, але має й наукове підґрунтя. *Наука планування* – це сукупність систематизованих знань про закономірності формування і функціонування різних господарських систем, предметом якої є відносини, які формуються між учасниками виробничого процесу із приводу визначення і реалізації пріоритетів, цілей, пропорцій і комплексу заходів, що забезпечують їхнє досягнення. Ці відносини виявляються в кооперації праці різного виду й масштабу; виробничо- господарських процесах, що мають місце в економічних системах.

Методи науки планування покликані виробити систему різноманітних засобів і прийомів вивчення й узагальнення явищ дійсності в сфері планування соціально-економічних об'єктів. Ці методи охоплюють:

- **конкретно-історичний підхід**, що полягає у вивченні відносин планування як процесів, що знаходяться в стадії розвитку, у їхньому тісному зв'язку з конкретною історичною обстановкою в країні;
- **системний підхід** передбачає розгляд системи планування виробництва як єдиного цілого із притаманними йому законами розвитку, а також можливість розчленування системи на окремі складові й дослідження їхньої взаємодії з метою виявлення закономірностей та зв'язку підсистем, їхнього співвідношення й субординації;
- **комплексний підхід** передбачає розгляд явищ у їхньому зв'язку й взаємозалежності з використанням системного та інших підходів;
- **експеримент**, як метод пошуку та уточнення взаємозв'язку соціально-економічних явищ дослідним шляхом, використовується для апробації запланованих рішень;
- **сутність моделювання** полягає в створенні такого аналогу процесу, що планується, у якому відображені його найважливіші, з точки зору мети дослідження, властивості;
- **методи спеціальних досліджень**, зокрема, соціологічні дослідження у вигляді інтерв'ю, анкетування та ін. методів дозволяють вивчати процеси, які складно кількісно оцінити (наприклад, вплив моральних стимулів на зростання продуктивності праці).