

ЛЕКЦІЯ 5

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ПЛАН

1. Сутність, значення та принципи планування діяльності підприємства.
2. Загальна характеристика планування, його види та методи.
3. Стратегічне планування: сутність, цілі та основні етапи.
Поточне планування (САМОСТІЙНО).
4. Бізнес-план підприємства, його значення і зміст

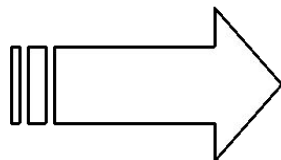
Планування є процесом визначення цілей, яких підприємство хоче досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення.

План підприємства - це завчасно розроблена система заходів, що передбачає цілі, зміст, збалансовану взаємодію ресурсів, обсяг, методи, послідовність і строки виконання робіт по виробництву і реалізації продукції або наданню послуг.

Процес планування складається із наступних етапів:

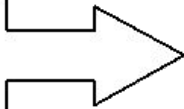
- визначення цілей планування;
- аналіз проблеми;
- пошук альтернатив;
- прогнозування;
- оцінка;
- прийняття планового рішення.

**Принципи
планування**



1. *Цільова спрямованість.*
2. *Принцип системності.*
3. *Принцип безперервності*
4. *Принцип оптимальності*
5. *Принцип балансування*
6. *Принцип адекватності*

*Перспективне
планування*

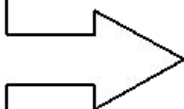


це планування довго- і середньострокове.

Довгостроковий план відображає стратегію розвитку фірми, у ньому подано рішення, що стосуються сфер і напрямків діяльності підприємства.

Середньостроковий – більш деталізований стратегічний план на перші роки діяльності фірми

*Поточне
планування*



це розроблення планів на всіх рівнях управління підприємством і в усіх напрямках його діяльності на більш короткі періоди (день, тиждень, місяць, квартал, рік).

Різновидом поточного планування є *оперативно-календарне*, що є календарним узгодженням виробничого процесу між структурними підрозділами з урахуванням послідовності та параметрів технологічного процесу

Розглядувані плани різняться за такими позиціями:

- точністю встановлення інтервалу планування;
- ступенем інтеграції і диференціації, а також кількістю показників планування;
- ступенем точності розрахунків витрат і результатів виробництва;
- порядком розподілу обов'язків між виконавцями плану.

Приклади трансформування показників планування в різнотермінових планах

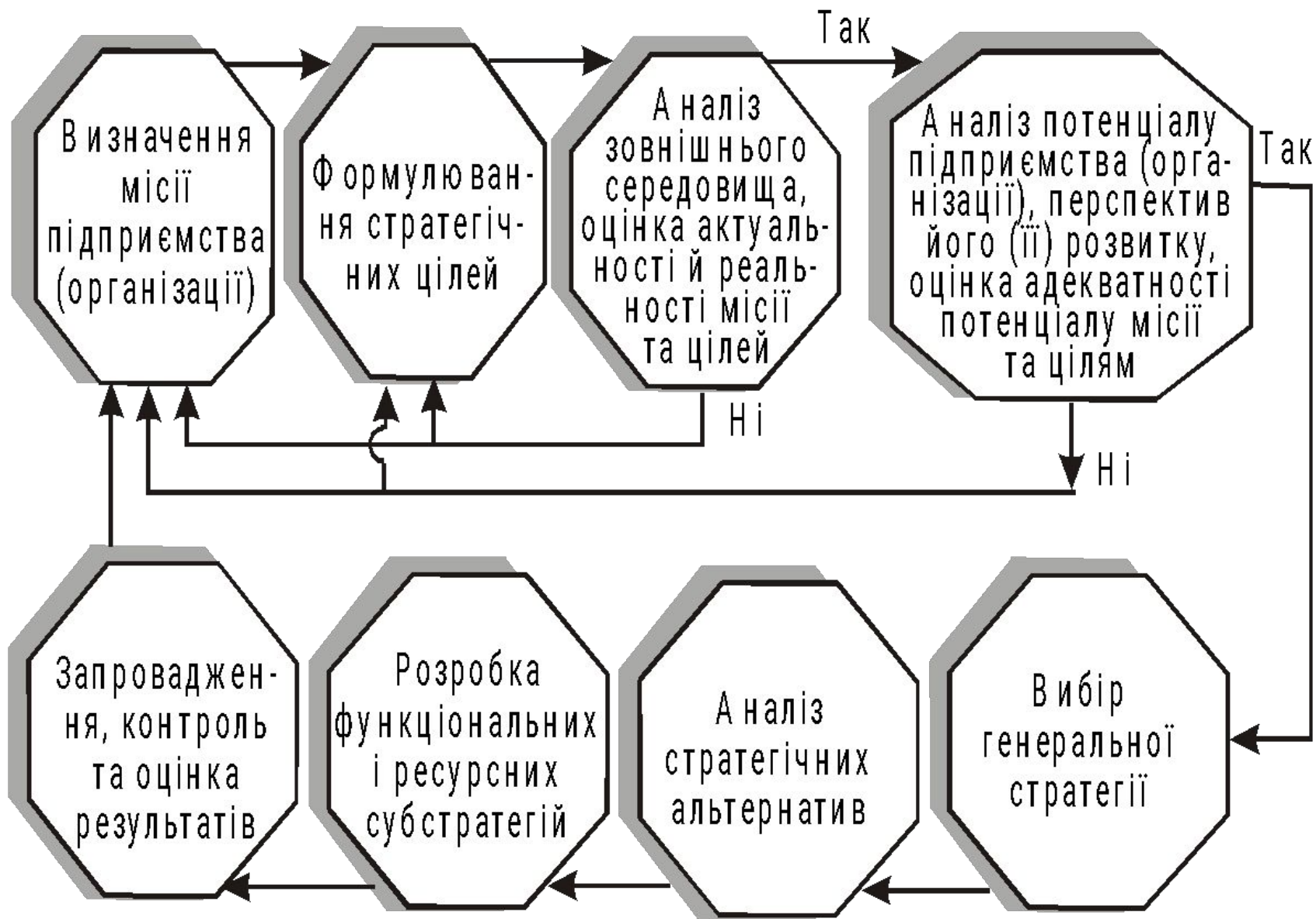
Основні показники за видами планування			
Стратегічне	Тактичне середньострокове	Тактичне короткострокове	Оперативно календарне
Назва продукції (послуг)	Перелік найважливішої номенклатури продукції	Перелік і кількість позицій номенклатури продукції	Детальний перелік і кількість позицій номенклатури продукції
Орієнтовні витрати, що підлягають уточненню	Витрати ресурсів, деталізовані за видами продукції	Витрат ресурсів, деталізовані за видами та номенклатурою продукції	Детальні норми використання ресурсів за видами продукції
Орієнтовні терміни виконання	Календарні терміни виконання	Точно встановлені терміни виконання	Добові та погодинні графіки виконання
Відповідальні виконанні без зазначення співвиконавців	Відповідальні виконавці та співвиконавці за етапами і видами робіт	Детальний перелік виконавців за етапами, видами робіт і номенклатурою продукції	Детальний розподіл робіт серед безпосередніх виконавців
Ефективність (досягнення мети, окупність витрат)	Перевищення доходу над витратами (прибуток)	Чистий дохід	Своєчасність і повнота виконання плану за номенклатурою продукції

ЗАГАЛЬНОВЖИВАНА КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	<ul style="list-style-type: none"> ● Ресурсний (за можливостями) ● Цільовий (за потребами)
Принципи визначення планових показників	<ul style="list-style-type: none"> ● Естраполяційний ● Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	<ul style="list-style-type: none"> ● Експериментально-статистичний (середніх показників) ● Факторний ● Нормативний
Узгодженість ресурсів та потреб	<ul style="list-style-type: none"> ● Балансовий ● Матричний
Варіантність розроблюваних планів	<ul style="list-style-type: none"> ● Одноваріантний (інтуїтивний) ● Поліваріантний ● Економіко-математичної оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	<ul style="list-style-type: none"> ● Ручний ● Механізований ● Автоматизований
Форма подання планових показників	<ul style="list-style-type: none"> ● Табличний ● Лінійно-графічний ● Логіко-структурний (сітьовий)

Стратегія - це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їхнього досягнення.

Стратегічне планування - процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямків діяльності підприємства.



Основні етапи стратегічного планування на підприємстві

ТИПОВІ ПОКАЗНИКИ МІКРОЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ РИНКОВИХ ЧИННИКІВ

Ринкові чинники	Основні аналітичні показники
<i>Попит</i>	<ul style="list-style-type: none">● Еволюція попиту (стабільність, вплив різних чинників, перспективи нового використання)● Розмір та зростання сегментів ринку● Характеристика попиту (потреби, мотивація придбання, цінова еластичність, концентрація і прихильність покупців, надійність каналів розподілу)
<i>Пропонування</i>	<ul style="list-style-type: none">● Виробнича потужність продуцентів● Структура витрат (за видами ресурсів — робоча сила, сировина і матеріали; галузеві особливості)● Організаційно-економічні, технічні і соціальні проблеми продуцентів (перешкоди на вході і виході виробничих систем, форми організації виробництва, стан матеріально-технічного забезпечення, технічний рівень виробництва, конкурентоспроможність, соціальні і політичні зміни)● Канали розподілу (специфіка, розмір, динаміка)● Фінансова система (особливості кругообігу коштів, потреба в коштах, способи і джерела фінансування)
<i>Конкуренція</i>	<ul style="list-style-type: none">● Конкуренти (ринкова позиція, частка постійних витрат, номенклатура продукції, наявність стратегічних розробок, структура капіталовкладень)● Конкурентний опір (існування перешкод на вході системи, ризик санкцій з боку конкурентів)● Замінники продукції (якість, використання)● Клієнти (рівень концентрації, частка покупок у загальній сумі витрат, витрати на заміну одного постачальника іншим, загроза вертикальної інтеграції зверху)● Постачальники (рівень концентрації, диференціація продукції, загроза вертикальної інтеграції знизу)

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вид базової стратегії	Критерій визначення характеру стратегії	Стратегічна альтернатива
Зростання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обсяг продажу. 2. Прибуток. 3. Ступінь ризику. 4. Швидкість зростання 	<p><i>Інтенсифікація ринку:</i> проникнення на нові ринки, розширення сфери впливу, географічна домінанта.</p> <p><i>Диференціація ринку:</i> вертикальна, горизонтальна, діагональна диверсифікація ринку, міжфірмове співробітництво, кооперація, зовнішньоекономічна діяльність</p>
Сталості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прибуток на обсяг продажу. 2. Прибуток на активи. 3. Прибуток на акції. 4. Швидкість відновлення 	<p>Зниження витрат виробництва; накопичення прибутку за рахунок нових джерел; активізація фінансової діяльності; забезпечення сталості; балансування на ринках; фінансова економія</p>
Виживання	<p>Критичний аналіз:</p> <ul style="list-style-type: none"> – продуктів і ринків; – фінансового стану; – організаційної структури управління 	<p>Перебудова маркетингової діяльності; зняття товару, що не користується попитом; експансія на основі ринку; перебудова системи управління та фінансової системи</p>

Стратегічний план підприємства базується на:

- визначенні попиту на продукцію, що виробляється або може бути вироблена;
- прогнозуванні її збуту та можливостей збільшення експорту й зменшення імпорту;
- перевірці збалансованості прийнятих обсягів із наявними потужностями й технологічним забезпеченням ;
- вивченні можливостей забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами;
- визначенні перспективи соціального стану трудового колективу;
- кількості робочих місць;
- вивченні можливостей фінансування заходів плану за рахунок власного прибутку, державних асигнувань, кредитів, іноземних інвестицій тощо;
- визначенні кінцевих результатів роботи підприємства за даним планом: обсягів виробництва та реалізації продукції, собівартості та ціни, чистого прибутку, ефективності виробництва, ступеня ризику.

До основних проблем побудови ефективної системи планування на підприємстві належать:

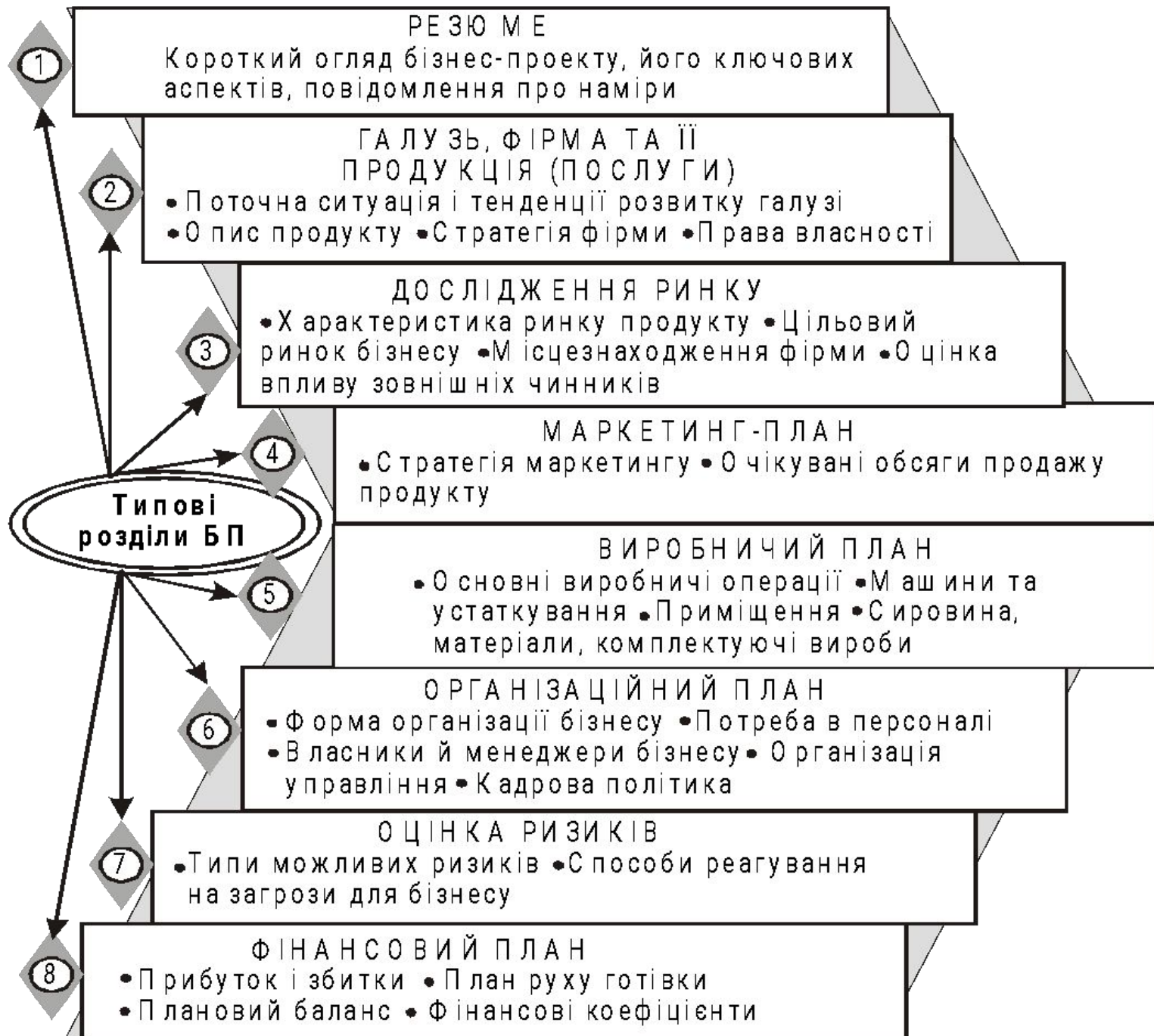
- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність систематичного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;
- фрагментарність та відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;
- практично повна відсутність роботи на ринку, нерозробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності інтересів власників, управлінського персоналу та колективу.

Бізнес-план (БП) підприємства чи організації - це письмовий документ, в якому викладено суть, напрямки і способи реалізації підприємницької ідеї, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

У ринковій системі господарювання БП виконує дві важливі функції: **зовнішню** (ознайомлення заінтересованих ділових людей із сутністю та ефективністю реалізації нової підприємницької ідеї) і **внутрішню** (відпрацювання системи управління реалізацією підприємницького проекту).

Конкретними **цілями розробки БП** як багатofункціонального документа є:

- налагодження ділових стосунків між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та найманими працівниками;
- проектування системи управління започатковуваним бізнесом у конкретній сфері діяльності;
- своєчасне передбачення можливих перешкод і проблем на шляху до успіху організації власної справи;
- формування та розвиток управлінських якостей підприємця;
- перевірка життєздатності власної підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.



Логіка розробки БП підприємства (організації)

передбачає послідовне здійснення таких дій:

- 1) вибір продукції (послуг) для ринку;
- 2) дослідження ринкового середовища для майбутнього бізнесу;
- 3) вибір та обґрунтування місця для розміщення фірми, яка вперше розпочинає свою діяльність;
- 4) прогнозування можливих обсягів продажу продукції (надання послуг);
- 5) визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу;
- 6) розробка цінової та збутової політики;
- 7) обґрунтування вибору організаційних параметрів фірми;
- 8) опис потенційних ризиків і дій для їхньої мінімізації;
- 9) оцінка фінансових параметрів бізнесу;
- 10) узагальнення висновків з основних положень бізнес-плану.