

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Планування логістичної діяльності»
вибіркових компонент
освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

за темою - Концептуальні основи та особливості планування в логістиці

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління,
протокол від 15.08.2022 № 1

Розробники: викладач циклової комісії економіки та управління, спеціаліст
другої категорії, Черніхова О.С.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекцій:

1. Особливості розвитку сучасного підприємництва у сфері послуг.
2. Планування як основна функція управління. Принципи планування.
3. Методи планування та їх характеристика. Методи організаційного планування логістичної діяльності.
4. Баланс планів виробничих потужностей. Система планів та їх взаємозв'язок.
5. Особливості логістичної діяльності як об'єкту планування.

Ключові терміни: стратегічне планування, організаційне планування, баланс виробничої потужності, поточне планування, логістичне планування

Рекомендована література:

Основна

1. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / В.А. Кулик, М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко. - К.: Логос, 2013.-268 с.
2. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи: навч.-метод. посібник / О. Є. Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей; за ред. Є. В. Крикавського. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014 - 196 с.
3. Логістичний менеджмент: Підручник / В. С. Пономаренко, К. М. Таньков, Т. І. Лепейко. За ред. д-ра екон. наук, проф. В. С. Пономаренка - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2010. - 440 с.
4. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів /О.В.Баєва, Згалат-Лозинська Л.О, Фетісова Н.І. – К.: 2008. - 599 с.
5. Логістика: навч. пособ. для студ. економічних спеціальн. / О. Б. Білоцерківський, П. В. Брінь, О. О. Замула, Н. В. Ширяєва. - Харків: НТУ "ХПІ", 2010. - 152 с.
6. Логістичне обслуговування: Підручник / Чухрай Н. І. - Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2006. - 292с.
7. Сумець О. М. Логістичні витрати підприємства : теоретичний аспект : [монографія]. - Харків : КГІ «Міська друкарня», 2013. - 224 с
8. Економіка підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с.
9. Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика: теорія та практика: Навч. посібник. – К.: ВД „Професіонал”, 2007. – 216 с.
10. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник для студентів економічного напрямку підготовки денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» / Н.І. Строченко, І.І. Коблянська, – Суми: СНАУ, 2015. – 272 с.
11. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової.—К.: ВД «Професіонал»,

2006.—576 с.

12. Планування і контроль на підприємстві. Підручник / Б.В. Погріщук, О.І. Марченко. – Тернопіль: Крок, 2015. – 682 с.

13. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О.Б. Моргулець - К. : Центр учб. л-ри, 2012. - 384.

Додаткова

14. Поведінка споживача: навч. посіб. / М. А. Окландер, І. О. Жарська - К. : "Центр учбової літератури", 2014. - 208 с.

15. Промисловий маркетинг. Навч. посіб. 2-ге вид./ Оснач О. Ф., Пилипчук В. П., Коваленко Л. П.- К.: Центр учбової літератури, 2011. - 364 с.

16. Маркетинг Підручник./ Бутенко Н. В.- К.: Атіка, 2008.- 300 с.

17. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / О.А. Біловодська. - К.: Знання, 2010. - 332 с.

18. Економіка та організація виробництва. Самостійна та індивідуальна робота студентів. Навчальний посібник/ Уклад. І. В. Причепа, Л. П. Руда. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 186 с.

19. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В.- К.: Центр учбової літератури, 2010. - 304 с.

20. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк - К.: "Центр учбової літератури", 2015. - 560 с.

21. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту : магістерський курс: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2014. – 856 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

22. <https://mtu.gov.ua/files/Logistics.pdf> - Стратегія сталої логістики та План дій для України. Проект для розгляду.

23. <https://kadrhelp.com.ua/kadrova-logika-dlya-sluzhbi-logistiki-> кадрова політика служби логістики.

Текст лекції

1. Особливості розвитку сучасного підприємництва у сфері послуг

Сучасний стан і розвиток ринку послуг в Україні характеризують такі особливості:

1) динамічний розвиток за наявності великих резервів щодо розширення його видової структури, нарощування обсягів реалізації послуг;

2) ефективне функціонування в його структурі малих господарських утворень;

3) досягнення підприємствами колективної форми власності найкращих показників діяльності за обсягами, видовою структурою;

4) залежність розвитку малого підприємництва на ринку послуг від нагальної уваги, фінансової підтримки держави. Однак проблеми економічного

розвитку, наповнення державного і місцевих бюджетів унеможливають оптимальну його фінансову підтримку.

Сфера послуг представляє собою сукупність галузей, підгалузей і видів діяльності, функціональне призначення яких у системі суспільного виробництва виражається у виробництві й реалізації послуг і духовних благ для населення.

Послуга - такий вид діяльності, корисний результат якої проявляється під час праці й пов'язаний із задоволенням будь-якої потреби.

Роль сфери послуг в умовах сучасної економіки визначається наступними умовами:

- у сфері послуг постійно створюються нові робочі місця;
- сфера послуг збільшує свою частку у валовому внутрішньому продукті країни;
- за рахунок сфери послуг іде скорочення часу обслуговування домашнього господарства, що підвищує якість життя населення.

Структура сфери послуг. Залежно від того, у чому саме проявляються послуги, сферу обслуговування найчастіше умовно ділять на два підсектори:

виробництво матеріальних послуг (транспорт, торгівля, житло-побутове обслуговування та інше);

виробництво нематеріальних послуг (управління, діяльність армії й органів безпеки, освіта, охорона здоров'я, наука, мистецтво, шоу-бізнес, соціальне обслуговування, маркетинг, аудит, кредитування, страхування і т.п.).

Виробництво матеріальних послуг невідривно пов'язане з матеріальними об'єктами: транспорт змінює положення предметів у просторі, торгівля - їх належність кому-небудь і т.д. На противагу їм, виробництво нематеріальних послуг (знань, безпеки, здоров'я, позитивних емоцій) набагато сильніше відірвано від матеріальних об'єктів. Тут об'єктом впливу стають не інші речі, а безпосередньо людина.

Також в якості причин, що пояснюють швидкий розвиток сфери послуг, можна виділити такі:

- перетікання працюючих із виробничої сфери в сферу послуг;
- автоматизація сільського господарства, що сприяє вивільненню робочої сили для сектора послуг;
- зростання доходів на душу населення;
- розширення міжнародної торгівлі;
- розширення спектру послуг, що супроводжують виробництво.

Найбільшими секторами сфери послуг в Україні є торгівля й ремонт автомобілів, транспорт та зв'язок, фінанси і кредит. Швидкими темпами розвиваються туристичний сектор (у т.ч. готельне господарство), побутові послуги, послуги швидкого харчування, ремонтно-будівельні послуги та сектор послуг, пов'язаний з розважальними і видовищними заходами.

Для підтримки розвитку сфери послуг необхідним є вирішення комплексу складних завдань:

1) формування сприятливих умов для підприємницької діяльності у секторі послуг, створення економічного та правового середовища, яке б

забезпечувало стимулювання ділової активності населення (закріплення правових гарантій, які забезпечують свободу, захист та підтримку приватного бізнесу та недержавних форм підприємництва; врахування думки підприємницьких кіл при підготовці та прийнятті законодавчих актів та постанов; формування ринкової інфраструктури, яка забезпечуватиме підприємницьку діяльність).

2) створення реальних можливостей кожному підприємству для початку самостійної підприємницької діяльності у сфері послуг, доступу до виробничих, матеріально-технічних та фінансових ресурсів (спрощення порядку реєстрації підприємств сфери послуг; подальший розвиток комерційної системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності).

3) кадрового забезпечення розвитку підприємницької діяльності у сфері послуг (формування мережі бізнес -шкіл, учбово-ділових центрів на їх базі; створення та організація діяльності Ради по соціальній адаптації та підготовці кадрів для сфери послуг; організація вивчення та використання досвіду діяльності існуючих структур підтримки підприємництва у інших регіонах; розробка плану заходів по наданню державної підтримки молодіжного підприємництва у сфері послуг).

4) здійснення заходів в галузі інвестиційної політики, направлених на підтримку підприємництва у сфері послуг регіону (раціональний перерозподіл інвестиційних ресурсів регіону, враховуючи пріоритетність розвитку сектора послуг; відтворення та розвиток сфери колективного підприємництва та взаємодопомоги: виробничих, позичково -ощадних, ощадно-збутових та ін. товариств).

Таким чином, система заходів, які розробляються для підтримки сфери послуг, відіграє суттєву роль в сучасних умовах господарювання.

2. Планування як основна функція управління. Принципи планування. Цільова спрямованість планів.

Планування діяльності будь-якої організації є невід'ємною компонентою успішного менеджменту, яка передбачає розробку і реалізацію офіційних спеціальних документів - планів, концепцій, стратегій, прогнозів, програм для різних рівнів управління та в розрізі певних періодів часу, що забезпечує єдиний напрямок зусиль для досягнення загальних цілей організації, запобігає втратам і зменшенню ризиків діяльності організації.

Планування - функція менеджменту, спрямована на формування та прогнозування основних напрямків і пропорцій діяльності у відповідності до місії та цілей організації, можливостей ресурсного забезпечення та наявного попиту на ринках.

Один з «батьків» сучасного менеджменту А.Файоль відзначав: «Управляти - це передбачати», а «передбачати - це вже майже діяти».

Організація не може повністю усунути всі ризики своєї діяльності, але здатна управляти ними за допомогою ефективного прогнозування та планування .

У зарубіжній літературі є ряд визначень **планування**, які відрізняються між собою, але по суті вони дуже схожі:

- планування - "творче мислення майбутнього" (Adam Planug);
- планування (у широкому розумінні) - це "формування управлінських рішень на базі системної підготовки, прийняття рішень із визначення майбутніх подій" (Hahn, Ru);
- планування "можливо по суті визначити як процес мислення, при якому розумові передбачення і констатація визначають етапи майбутньої діяльності" (Kosiol, Planung);
- планування - це системно-методичний процес пізнання і вирішення проблем майбутнього" (Wild, Unternehmensplanung).

Планування є відправною точкою циклу менеджменту, яка формує орієнтир майбутньої діяльності організації, визначає конкретні кроки організації по досягненню визначених цілей.

Планування допомагає відповісти на чотири важливих питання.

1. Що хоче представляти з себе фірма (підприємство)?
2. Де вона перебуває в цей час, які підсумки й умови її діяльності?
3. Куди вона збирається рухатися?
4. Як, за допомогою яких ресурсів можуть бути досягнуті її основні цілі?

Планування – це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу, майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення, а також необхідні для цього ресурси.

З економічної точки зору **планування – це конкретизація цілей організації у системі показників виробничо-господарської, соціально-економічної діяльності. Визначення показників майбутнього стану діяльності підприємства може базуватися на визначенні екстраполяційних показників на основі попередніх тенденцій, або критеріїв діяльності, ґрунтуючись на нормативних, оптимальних значеннях показників.**

Об'єктами планових рішень є: розробка цілей і стратегії розвитку організації, розподіл і перерозподіл всіх видів ресурсів у відповідності із змінами внутрішніх та зовнішніх умов діяльності, визначення стандартів діяльності.

Слід відзначити, що планування не є одноразовою дією, а скоріше безперервним процесом, зумовленим реакцією організації на зміни зовнішнього середовища, що потребує внесення корективів у попередньо розроблені плани. Взаємопов'язаність планів у функціональному, рівневому, часовому аспектах, необхідність їх узгодження вимагають створення суцільної мережі планів.

Планування в менеджменті має такі завдання:

- пошук кращих і ефективних шляхів досягнення цілей;
- свідома організація виробничо-господарської діяльності, узгодження та координація дій на усіх рівнях в розрізі окремих функціональних підрозділів;
- організація щоденної особистої праці всіх працівників управління;
- оптимізація процесу використання обмежених ресурсів організації;
- організація поточної діяльності, погодження щоденних дій окремих виконавців з планами розвитку підрозділу та організації;

- використання плану як критерію для контролю фактичних параметрів.

Зміст процесу планування полягає в наступному:

1. Визначенні переліку планових проблем, аналізі ймовірного впливу загроз і можливостей розвитку організації.
2. Визначенні цілей розвитку організації та окремих підрозділів.
3. Визначенні завдань і заходів, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей.
4. Визначенні взаємозв'язків між видами діяльності по досягненню цілей, розробка календарного плану їх виконання.
5. Уточненні ролей, взаємозв'язків і делегування відповідних повноважень кожного виду діяльності.
6. Оцінці і визначенні витрат часу для досягнення кожної цілі, виконанні завдань і проведення заходів.
7. Визначенні потреби в ресурсах, плануванні їх обсягів, структури і термінів постачання.
8. Перевірка термінів і коригування планів дій для того, щоб план був реалістичним.

До основних проблем побудови ефективної системи планування 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, не розробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності інтересів власників, управлінського персоналу та колективу.

Процес планування складається із наступних етапів :

1. **Визначення цілей планування.** Вони стають вирішальними факторами при виборі форми і методів планування.
2. **Аналіз проблеми.** На цьому етапі визначається вихідна ситуація на момент складання плану і формується кінцева ситуація.
3. **Пошук альтернатив.** На цьому етапі серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації вибирається найкращий, та розробляються необхідні дії.
4. **Прогнозування.** На цьому етапі формується уява про розвиток ситуації, яка планується.
5. **Оцінка.** На цьому етапі проводяться оптимальні розрахунки для вибору найкращої альтернативи.
6. **Прийняття планового рішення.** Вибирається і оформлюється єдине планове рішення.

Принципи управлінського планування:

1. *Цільова спрямованість планування.* Вихідним пунктом планування є чітко і виважено визначені кінцеві цілі.

2. *Принцип безперервності планування* передбачає розробку комплексів довго-, середньо- і короткострокових планів, основою для яких є плани за попередній термін, з урахуванням їх коригування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. *Принцип системності в плануванні.* Планування повинно охоплювати всі сфери діяльності підприємства, враховувати всі тенденції розвитку, зміни ситуації. Застосування системного підходу при обґрунтуванні та визначенні планових завдань на всіх рівнях керівництва полегшує забезпечення субординації цілей, врахування альтернативних шляхів і способів їх досягнення.

4. *Принцип гнучкості.* Пов'язаний з принципом безперервності. Суть його полягає у здатності планів змінюватись з огляду на непередбачені обставини. Згідно з цим принципом плани слід складати так, щоб у них можна було вносити зміни відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Тому плани повинні містити оптимальні резерви планування. За великих резервів плани будуть неточними, за низьких – вимагатимуть частих змін.

Дуайт Ейзенхауер - генерал армії США, що став згодом президентом, говорив: "План - ніщо, планування - все", підкреслюючи тим самим величезну значущість систематизації інформації в процесі планування і важливість гнучкості (уміння відійти від плану) управлінців.

5. *Принцип участі* максимальної кількості співробітників у розробці планів вже на самих ранніх її етапах. Суть його полягає в участі кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує. Переваги принципу участі в тому, що, по-перше, кожен учасник організації краще знатиме організацію; по-друге, особиста участь у процесі планування сприяє тому, що плани організації стають особистими планами працівників, а участь у досягненні цілей організації задовольняє їхні власні потреби. У кожного з них з'являються чітко визначені мотиви до ефективної праці, зміцнюється командний дух в організації; по-третє, працівники організації, беручи участь у плануванні, розвиваються як особистості; по-четверте, участь у плануванні дає змогу уникнути протиріч між плануванням та оперативним керівництвом. Керівники нижчих рівнів краще сприймають плани, оскільки самі брали участь у їх формуванні.

6. *Принцип координації та інтеграції зусиль в процесі планування.* Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів. *Інтеграція, поєднання зусиль в межах* управлінської ієрархії, стає можливим за умов вертикальної єдності підрозділів. Кожен підрозділ планує свою діяльність, виходячи із загальної стратегії фірми, а кожний окремий план є частиною плану вищого підрозділу та організації в цілому.

7. *Принцип економічності* при плануванні полягає в оптимальному використанні коштів на власне планування. Економічний аспект важливий насамперед при одержанні інформації, необхідної для процесу планування.

8. *Принцип точності* передбачає те, що плани мають бути конкретизовані й деталізовані настільки, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми. Так, стратегічне, довгострокове планування ґрунтується на інформації про зовнішнє середовище, відомості про яке не є досить точними внаслідок його складності та динамічності змін. Неточності можуть бути настільки відчутними, що це суттєво впливатиме на достовірність результату. В оперативних планах, що розраховані на короткі проміжки часу і для окремих підрозділів організації, конкретність і деталізація обов'язкові, оскільки вони є інструкціями, що визначають дії людей і колективів, які їх реалізують, однак надмірна деталізація може призвести до необхідності додаткової координації робіт, непоінформованості окремих виконавців, складності вдосконалення планів.

9. *Принцип оптимальності використання ресурсів*. Використання ресурсів організації повинно враховувати її можливості, потреби, умови і кон'юнктуру ринку.

10. *Принцип збалансованості*. Збалансованість є основною умовою обґрунтованості планів, реальності їх виконання за рахунок забезпечення відповідності між розділами, цілями плану.

11. *Принцип адекватності планування умовам діяльності підприємства*. Якщо умови діяльності (тип продукції, структура управління, технологія виробництва, тощо) змінюються, планування також повинно змінюватися.

12. *Принцип ясності планування* - мета й заходи повинні мати прості й легкі для відтворення формулювання, доступні всім членам організації.

Ці принципи є базовими, а дотримання їх є обов'язковим для досягнення ефекту планування.

3 Методи планування та їх характеристика.

Метод планування - це спосіб проведення планових розрахунків, порядок і алгоритм обґрунтування показників плану.

Основні методи планування на підприємствах:

1. Балансовий метод, в основі якого лежить принцип рівності напрямів та обсягів використання ресурсів із джерелами їх надходження. Цей метод найбільш простий, доступний та наочний, що дозволяє широко використовувати його в поточних і оперативних планах. Так, цим методом ведеться розрахунок і взаємоув'язка показників планів у фінансовому плануванні підприємства (плану доходів і видатків, плану джерел отримання і напрямки використання інвестиційних ресурсів, плану грошових надходжень і виплат та ін). Основним результатом використання цього методу є збалансованість можливостей і потреб у ресурсах за часом і обсягом. При цьому формуються умови дієвого контролю за надходженням коштів і їх цільовим використанням.

Балансовий метод застосовується на всіх стадіях розробки планів, прогнозів, програм. У зв'язку з посиленням ролі прогнозів і планів, ускладненням міжгалузевих зв'язків він набуває все більшого значення. На

практиці цей метод реалізується шляхом розробки системи балансів, яка включає матеріальні, трудові і фінансові баланси.

Баланс - це система показників, у якій одна частина, що характеризує ресурси за джерелами надходження, дорівнює іншій частині, що демонструє розподіл (використання) за всіма напрямками їх витрачання.

Матеріальні баланси різних видів продукції зазвичай розробляються у відповідних фізичних одиницях вимірювання (у тоннах, метрах, штуках тощо). Але ряд балансів складається у зведеному вигляді в умовно-натуральному обчисленні або у грошовому вираженні. До них відносяться продуктовий баланс, зведений баланс за видатковими матеріалами і ін.

Для забезпечення відповідності планованих фінансових ресурсів з потребами в них розробляються фінансові баланси. В них відображається освіта і розподіл доходів підприємств, а також грошових потоків, прибутку, інвестицій.

Баланси трудових ресурсів необхідні для виявлення потреби в додаткових кадрах відповідної кваліфікації, їх перепідготовки, скорочення і передбачають співставлення планового штатного розкладу з фактичною наявністю кадрів за посадами, кваліфікації та іншим параметрам.

2. Нормативний метод планування передбачає використання в планових розрахунках абсолютних та відносних норм і нормативів. Ці норми можуть бути задані для підприємства ззовні (нормативи відрахувань до бюджету і позабюджетні фонди, використання трудових ресурсів, санітарні норми і правила, нормативи експлуатації устаткування та ін) або розроблені та затверджені на підприємстві (норми виробітку працівниками, нормативи розподілу чистого прибутку за напрямками, чисельності працівників та ін). Розрізняють поточні нормативи, які використовуються для обґрунтування поточних і оперативних планів і фіксують досягнутий рівень раціонального використання ресурсів або розподілу доходів і прибутку, і цільові (стратегічні), в яких відображається ідеальне майбутнє стан підприємства, регіону, країни (використовуються для обґрунтування довгострокових планів). Нормативи можуть бути абсолютні (нормативи чисельності працівників за категоріями, тижнева норма робочого часу та ін) і відносні (частка чистого прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів, відсоток виплат у бюджет і позабюджетні фонди від показників оподаткування).

Нормативи розрізняють також за ступенем їх обов'язковості при проведенні планових розрахунків:

- директивні, які в обов'язковому порядку присутні в планових розрахунках (податкові виплати, обов'язкові відрахування в позабюджетні фонди та ін.);

- рекомендаційні або орієнтовні, можуть бути використані для обґрунтування оптимальних шляхів розвитку.

Норми і нормативи складають частину всієї економічної інформації, що характеризує основні елементи виробничого процесу, який передбачає взаємодію праці людини, предметів і засобів праці. У зв'язку з цим норми і нормативи поділяються на такі групи:

- норми витрат праці (норми виробітку, норми часу - трудомісткість виробу, норми обслуговування обладнання);

- норми використання матеріальних ресурсів (норми витрати сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, електроенергії, норми запасів сировини, палива);

- норми і нормативи використання основних виробничих фондів (обладнання, транспортних засобів) в натуральних показниках, а також у вартісних (випуск продукції на 1 руб. основних виробничих фондів та ін).

Нормативний метод особливо актуальний при розробці плану податкових та інших виплат, розрахунку планових показників по праці і заробітній платі, обґрунтуванні інвестиційних проектів.

3. Метод екстраполяції (обґрунтування показників "від досягнутого") передбачає визначення майбутнього стану підприємства на основі сформованих у минулому і сьогоденні темпів і пропорцій. Цей метод передбачає перенесення закономірностей і тенденцій минулого на майбутнє, що зумовлює використання цього методу при стабільному і передбачуваному зміні показників в перспективі. Якщо передбачається, що темпи і пропорції досить стійкі і їх зміна в перспективі не передбачається, то мова йде про формальній екстраполяції на основі трендової моделі або середніх темпів зростання показників. Якщо цей метод використовується для формалізації мінімально допустимих або небажаних тенденцій, то мова йде про прогнозній екстраполяції (показники, отримані цим методом, розглядаються як гранично допустимі). Формалізація зміни показників на основі цього методу передбачає вивчення статистичних рядів динаміки (при цьому ряд за минулі роки повинен бути не менше періоду, на який вони екстраполюються), а також використання факторного аналізу для визначення ступеня залежності одного показника від інших (зростання прибутку в залежності від зростання виручки тощо).

При проведенні розрахунків на основі екстраполяції динамічний ряд показників приводиться в порівнянний вигляд з урахуванням коефіцієнта інфляції і структурних змін, що відбуваються на підприємстві (в організації).

4. Метод техніко-економічних розрахунків передбачає проводити обґрунтування планових показників на основі затвердженого (прийнятого) алгоритму. Цей метод використовується, якщо показники мають певну стабільність у часі і формують базові умови функціонування підприємства. Наприклад, цим методом ведеться розрахунок умовно-постійних витрат при поточному плануванні (на 1 рік або квартал). Зокрема, розрахунок розміру орендної плати, комунальних платежів, амортизаційних відрахувань та інших витрат проводиться на основі договорів або схеми розрахунку. Цей метод може використовуватися у взаємозв'язку з нормативним (алгоритм розрахунку з використанням затверджених нормативів). Розраховані методом техніко-економічних розрахунків планові показники коригуються з урахуванням рівня інфляції в плановому періоді.

5. Програмно-цільовий метод використовується при обґрунтуванні комплексних цільових програм, а також у стратегічному плануванні. Цей метод передбачає структурування мети до комплексу цільових показників і

нормативів, що кількісно описують ідеальний (з урахуванням сучасного уявлення) стан (розвиток) об'єкта планування в майбутньому. За допомогою програмно-цільового методу (комплексних цільових програм як результату використання цього методу) можна вирішувати найбільш важливі проблеми розвитку об'єкта планування, якщо вони не можуть бути вирішені традиційними засобами планування і управління.

Застосування програмно-цільового методу планування впливає з принципу пріоритетного напрямку в економіці. Особлива значимість широкому поширенню програмно-цільового методу стала надаватися лише в останній час. Розробка програм по найбільш важливим науково-технічним, економічним, соціальним, екологічним проблемам стала одним з найважливіших напрямів вдосконалення планування і управління.

Розробка програм з використанням програмно-цільового методу здійснюється в певній послідовності:

- формується перелік найважливіших проблем. Виділяється певна проблема, і видається вихідне завдання на розробку програми для її рішення, в якому визначаються цілі програми, ліміти ресурсів, учасники реалізації програми та інша необхідна інформація;

- уточнюються кількісні параметри, що характеризують цілі програми та визначаються завдання її реалізації за окремими періодами;

- формується склад завдань і комплекс заходів для реалізації програми. По кожному із завдань розробляються послідовні етапи їх виконання;

- розраховуються основні показники та ресурсне забезпечення програми. Проводиться оцінка повних витрат ресурсів (трудових, сировинних) і капітальних інвестицій на реалізацію програми. Формується перелік необхідних для реалізації програми матеріальних ресурсів із зазначенням постачальників і одержувачів, визначається економічний ефект;

- здійснюється оформлення програмних документів, погодження та затвердження програми.

6. Метод експертної оцінки базується на раціональних доказах експертів при високому рівні невизначеності зовнішнього середовища та використання непрямих даних про розвиток об'єкта планування. Застосовується для визначення попиту на ті чи інші послуги, товари; зміни цін на сировину, послуги сторонніх організацій, при прогнозуванні конкурентної ситуації на ринку і т. д. При цьому доцільно в прогнозах і планах показники, що визначаються цим методом, представляти в граничних величинах ("від і до"). Цей метод використовується в основному в середньостроковому і довгостроковому прогнозуванні та плануванні.

Планування цим методом здійснюється на основі судження експерта (групи експертів) щодо поставленого завдання. Експертом виступає кваліфікований спеціаліст по конкретній проблемі, який може на основі непрямих даних зробити висновок про об'єкт планування на основі власного досвіду, кваліфікації та інтуїції.

7. Економіко-математичне моделювання економічних процесів, з допомогою яких можливо отримати інформацію про майбутній стан об'єкта

планування та шляхи досягнення цього стану. Економіко-математичні моделі поділяються: на описові (які не містять керованих змінних) і оптимізаційні (на основі заданого критерію здійснюється пошук оптимального шляху та засобів досягнення цього критерію); статичні і динамічні, залежно від використовуваного ряду даних і одержуваних результатів; відкриті, що враховують вплив зовнішнього середовища, і закриті.

Моделі можуть бути представлені у вигляді залежностей показників і подій, мережевих моделей, графіків і систем з описом їхніх властивостей і структур.

Проведення оптимізаційних розрахунків передбачає розробку економіко-математичних моделей, що складаються з цільової функції і системи обмежень. Цільова функція, що описує мета оптимізації, являє собою залежність показника, за яким ведеться оптимізація, від незалежних змінних. Вплив кожної з змінних на величину цільової функції виражається коефіцієнтом - значенням показника, екстремум якого використовується в якості критерію оптимальності.

Зв'язок економіко-математичних методів з балансовими та нормативним методами яскраво проявляється, наприклад, при проведенні оптимізаційних розрахунків, у процесі яких здійснюється балансова ув'язка обсягу випуску продукції, виконання послуг з сировинними та іншими ресурсами, техніко-економічними показниками. Для цього використовуються норми витрат ресурсів і економічні нормативи.

8. Індикативний метод планування передбачає використання нормативів-індикаторів, на основі яких визначаються якісні характеристики розвитку підприємства і його положення у зовнішньому середовищі. Нормативи-індикатори носять характер кордонів сталого, економічно безпечного і надійного розвитку підприємства. Тому вони визначаються або у вигляді верхньої межі (максимально допустимі втрати робочого часу або інші показники), або нижній (мінімальна завантаження готелю для забезпечення беззбитковості, розрахунок порогу рентабельності і т. д.). Нормативи-індикатори дуже важливі при використанні системи "світлофор", за якою здійснюється моніторинг досягнення запланованих показників. Ці нормативи можуть бути у вигляді абсолютних величин (мінімально допустима сума виручки) або відносних (частка ринку, займана підприємством, тощо). Цей метод використовується спільно з іншими методами в комплексі (техніко-економічних розрахунків, нормативним).

Методи організаційного планування ЛД

Стратегічне планування містить встановлення цілей організації, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Планування реалізації стратегії є логічним продовженням стратегічного планування та спрямоване на розробку способів її реалізації.

Найбільш прикладне значення має *схема процесу стратегічного планування*, запропонована М.Х. Месконом, М.Альбертом і Ф.Хедоурі, яка містить наступні *етапи*:

- 1) Визначення цілей організації
- 2) Оцінка й аналіз зовнішнього середовища

- 3) Вибір стратегії
- 4) Реалізація стратегії
- 5) Оцінка стратегії

Кінцевим результатом стратегічного планування мають бути конкретні рішення й показники (рівень прибутків та витрат, обсяг реалізації тощо).

Стратегічне планування визначає те, чого й коли хоче досягнути організація. Але для виконання її цілей важливо знати, як реалізувати стратегію. Тобто існує необхідність планування реалізації стратегії, яке здійснюється з:

- використанням адміністративних важелів (тактики, процедур, правил, політики);
- допомогою економічних важелів (шляхом формування бюджету, застосування системи показників).

Важливим напрямом використання планування організації є розробка бізнес-плану, який потрібен для:

- самого підприємця як орієнтир у його діяльності;
- майбутніх компаньйонів та співробітників, яких доцільно залучати до справи;
- банкірів та інвесторів, послугами яких треба користуватися;
- найманих менеджерів при здійсненні ними керівних функцій.

Після завершення розробки план повинен бути перетворений у логічну послідовність цілеспрямованих дій. Ефективність плину визначається двома параметрами: ступінню прийняття його виконавцями та його якістю, професіоналізмом виконання. Тільки при високих значеннях цих параметрів на нього можна покладати певні надії.

Організаційне планування має свої прийоми та методи, відмінні від методів планування економічних показників господарської діяльності.

До методів організаційного планування відносяться:

- послідовний опис дій;
- графіки виконання робіт;
- робочий календар;
- сіткове планування й управління.

Метод послідовного опису дій. Суть його полягає у складанні плану послідовного виконання робіт із необхідною ступінню їхньої деталізації. Такий план може бути складений у вигляді послідовного переліку операцій за певною схемою. Наведемо приклад використання методу послідовного опису дій зі створення спільного підприємства (СП) для випуску поліграфічної продукції з іноземним партнером.

Графіки виконання робіт. Цей метод передбачає встановлення переліку виконуваних робіт із фіксуванням початку й кінця їхнього виконання та затвердження виконавців.

Метод робочого календаря. Робочий календар - це план роботи керівника чи . спеціаліста на певний проміжок часу (день, тиждень, декаду, місяць). Приклад створення робочого календаря керівником підприємства на день наведено нижче.

Метод сітьового планування та управління. Зміст цього методу полягає в побудові таблиць робіт, де вказується їхня тривалість, та сітьового графіку, який показує послідовність їхнього виконання.

Метод сітьового планування та управління (МСПУ) забезпечує:

- обзорність сприйняття інформації про управлінські дії;
- пошук найефективнішого рішення, оскільки попереджує про можливі "зриви" в ході виконуваних робіт (дій);
- оперативність і дієвість керівництва;
- прийняття обґрунтованих рішень, оскільки враховує досвід великої кількості працівників.

4 Баланс планів виробничих потужностей. Система планів та їх взаємозв'язок

Баланс виробничої потужності – система показників, яка відображає зміни потужності залежно від стану та особливостей виробництва, рівня використання обладнання, інших засобів праці, що характеризують випуск продукції. Баланс виробничої потужності включає завантаженість (використання) устаткування за допомогою системи показників, які характеризують час роботи і простоювання діючого обладнання чи запроектованого парку обладнання.

Баланс виробничої потужності характеризує:

- виробничу потужність, наявну на початок планового періоду,
- збільшення потужностей за рахунок організаційно-технічних заходів на діючих підприємствах, введення в дію нових потужностей за рахунок будівництва нових підприємств, розширення та реконструкції діючих, зміни номенклатури і асортименту продукції за рахунок інших підприємств, зміни режиму роботи підприємств через збільшення змінності роботи, підвищення норм продуктивності обладнання тощо,
- зменшення потужності через вибуття зношених основних фондів стихійне лихо, передачу іншим організаціям, зміну номенклатури й асортименту продукції, режиму роботи підприємства,
- виробничу потужність на кінець планового періоду,
- середньорічну виробничу потужність.

Середньорічна виробнича потужність визначається як сума потужностей на початок року середньорічного введення потужності мінус середньорічне її вибуття. Показник середньорічної потужності необхідний для планування її загальної величини та коефіцієнта використання потужності, який визначається як відношення фактичного чи планового випуску продукції до величини середньорічної або фактичної чи планової виробничої потужності.

Для визначення загальної величини і необхідного приросту виробничої потужності, мобілізації резервів підвищення ефективності її використання, а також обґрунтування плану виробництва продукції, капітальних вкладень на розширення і реконструкцію підприємства, визначення потреби в устаткуванні,

встановлення економічної доцільності зовнішнього кооперування складають плановий баланс виробничої потужності підприємства.

У процесі його розроблення здійснюються такі розрахунки:

- вхідної потужності;
- величини приросту потужності;
- величини зменшення потужності;
- вихідної потужності;
- середньорічної потужності.

Вхідна потужність – це потужність на початок планового періоду. Вона обчислюється на підставі номенклатури й асортименту продукції планового періоду.

Під приростом виробничої потужності діючого підприємства розуміють збільшення вхідної планової потужності за рахунок:

- будівництва нових, розширення та реконструкції діючих виробничих підрозділів підприємства;
- здійснення організаційно-технічних заходів, до яких належать: механізація та автоматизація виробництва, заміна застарілого устаткування новим, впровадження прогресивних та удосконалення діючих технологій і технологічного оснащення, покращення якості сировинно-матеріальних ресурсів, поглиблення спеціалізації та кооперування, удосконалення організації праці і виробництва тощо;
- зміни номенклатури та асортименту продукції, яка зазвичай зумовлює зменшення трудомісткості виробничої програми;
- зміни режиму роботи (змінності і тривалості робочого дня) тощо.

Зменшення вхідної виробничої потужності відбувається внаслідок вибуття застарілих і зношених будівель, споруд, устаткування, передачі та продажу непотрібних засобів праці, зміни режиму роботи підприємства, що зумовлює зменшення ефективного фонду часу роботи устаткування, збільшення частини більш трудомістких виробів у загальній номенклатурі тощо.

Вихідна виробнича потужність – це потужність підприємства (цеху, дільниці) на кінець планового періоду. Вона визначається додаванням до вхідної потужності величини її приросту та відніманням величини її зменшення у плановому періоді.

У планових розрахунках користуються показником середньорічної виробничої потужності. За рівномірного нарощування підприємством виробничої потужності протягом року її середньорічну величину можна визначити як суму вхідної та вихідної потужності, поділену на два.

Якщо введення виробничої потужності планується щоквартально, то середньорічна потужність визначається множенням потужності, введеної в першому кварталі, на 10,5 місяців, у другому кварталі – на 7,5 місяців, у третьому – на 4,5 місяців, у четвертому – на 1,5 місяця та діленням суми цих добутків на 12 місяців.

В інших випадках середньорічна виробнича потужність визначається додаванням до вхідної потужності приросту потужностей у середньорічному

обчисленні і відніманням вибуття потужностей у середньорічному обчисленні. Середньорічна потужність, що вводиться, обчислюється множенням введеної потужності на число місяців її дії у плановому році і діленням отриманого результату на 12. Відповідно потужність, яка вибуває, у середньорічному обчисленні визначається множенням її величини на число місяців, що залишилися до кінця планового року з часу вибуття цієї потужності, і діленням отриманого результату на 12.

На підставі балансу виробничої потужності та в процесі його розроблення виявляються внутрішньовиробничі диспропорції та можливості їхнього усунення, розробляються пропозиції з найдоцільнішої спеціалізації підприємства та його підрозділів, а також визначається:

- можлива виробнича програма;
- рівень забезпечення виробничою потужністю необхідних програм і проектів щодо підготовки та освоєння виробництва нової продукції і виконання дослідно-експериментальних та інших робіт;
- коефіцієнт використання виробничої потужності;
- необхідність в інвестиціях для збільшення потужності та ліквідації "вузьких" місць;
- потреба в устаткуванні чи виявленні його надлишків.

Баланс виробничої потужності повинен складатися щорічно за всією номенклатурою (асортиментом) основної і неосновної продукції підприємства. За великої номенклатури виробів цей баланс розробляється для виробів-представників. Вони визначаються приведенням різних виробів до одного чи кількох видів однорідної основної продукції та беруться за одиницю. Визначення виробів-представників здійснюється за допомогою коефіцієнтів витрат машинного часу або часу в нормо-годинах.

Оптимізація виробничої потужності визначається методом лінійного програмування.

Види планів підприємства класифікуються за такими ознаками:

1. Обов'язковість планових завдань: директивні (обов'язкові для виконання); індикативні (рекомендовані).
2. Тривалість періоду планування. 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, 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. 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.

3. Залежно від змісту планових рішень:
виробничі; маркетингові; фінансові; соціальні та ін.
стратегічне планування; тактичне планування;
оперативне планування; бізнес-планування.

5 Особливості логістичної діяльності як об'єкту планування

Логістичне планування - це систематичний процес постановки логістичних цілей, вибору шляхів їх досягнення, формування управлінських рішень та прогнозування наслідків цих дій.

У загальному випадку він здійснюється на двох рівнях: вищому - стратегічному і підпорядкованому йому - оперативному. Оперативне логістичне планування по термінах і по деталізації конкретизує і створює передумови для виконання планів більш високого - стратегічного рівня.

Класифікація видів логістичного планування має складний комплексний характер:

- за рівнями виділяють: стратегічне й оперативне планування;
- за функціональним областям виділяють: планування закупівель, планування виробництва, планування збуту і т. д.;
- за строками дії планів виділяють: стратегічне планування, довгострокове планування, середньострокове планування, короткострокове планування;
- за ступенем деталізації прийнятих рішень виділяють: стратегічне рішення вищого рівня (місія, корпоративна стратегія, бізнес-стратегія), логістична стратегія, тактичні логістичні рішення (річні, у ряді випадків, квартальні логістичні плани), операційні логістичні рішення (насамперед короткострокові логістичні графіки).

Після складання узагальнених планів розробляються основні графіки, розбивають узагальнений план на складові і показують види діяльності, як правило, щотижня. Після опрацювання основного графіка, складають докладні розкладу для всіх видів робіт і ресурсів, необхідних для виконання завдань, встановлених в основному графіку. Для цього складають короткострокові графіки.

Короткострокові графіки визначають послідовність виконання видів діяльності, потрібні ресурси і час, коли вони повинні бути виконані.

Основний графік визначає строки закінчення робіт, короткострокові графіки повинні їх реалізовувати. Існують два способи вирішення такої задачі: пряме і зворотне складання графіка.

Пряме складання графіка: відомо, коли кожна робота може початися, тоді після аналізу всіх видів робіт визначають, до якого терміну завдання буде виконано.

Зворотне складання графіка: відомо, коли кожна робота повинна бути завершена, тоді йдуть від цієї дати тому, вибудовуючи всі види діяльності так, щоб визначити, коли певна робота повинна розпочатися, щоб у підсумку бути виконаною до необхідного терміну.

Іншим способом короткострокового планування є використання правил черговості виконання робіт, наприклад, в першу чергу виконуються термінові роботи, в першу чергу виконуються самі короткі роботи та ін.

Перед початком планування необхідно чітко визначити:

- 1) об'єкт планування (що планується);
- 2) суб'єкт планування (хто планує);
- 3) горизонт планування (на який термін);
- 4) засоби планування (за допомогою чого планувати: фінансові засоби, обчислювальна техніка);
- 5) методику планування (як планувати);
- 6) узгодження планів (яких, з ким і на яких умовах).

До найбільш загальним методам, застосовуваним для розробки планів, відносяться наступні: переговори, коригування попередніх планів, різні інтуїтивні методи, графічні методи, обчислення за допомогою електронних таблиць, імітаційне моделювання, експертні системи, математичні моделі (математичне програмування, сіткове планування та ін).

Логістичне планування (у найбільш загальному вигляді визначається як процес постановки цілей та вибору шляхів їх досягнення) здійснюється на двох рівнях: стратегічному та оперативному. Стратегічне планування пов'язане з довгостроковими розподілом ресурсів у логістичній системі з метою забезпечення виконання стратегічних завдань підприємства.

За допомогою стратегічного планування визначаються необхідні рівні логістичних послуг, розміщуються вузлові пункти зберігання, розраховуються рівні запасів на складах, складаються маршрути і вибираються оптимальні способи транспортування.

Другий рівень планування має короткостроковий характер і дозволяє вирішувати поточні проблеми; наприклад, як відреагувати на різке підвищення транспортних тарифів, як виконати нещодавно отриманий замовлення споживача і т. д. В рамках оперативно-тактичних планів більш точно ідентифікуються норми постачання готової продукції споживачам, визначається оптимальна величина замовлення (партії поставки) матеріалів, складається календарний розклад формування, відвантаження і відправлення готової продукції і отримання сировини і матеріалів. Зазвичай такі питання вирішують, не виходячи за рамки загального курсу стратегічного плану.

Основою для здійснення логістичного планування є прогнозування змін зовнішнього середовища. Від ступеня точності прогнозів залежить адекватність створюваної логістичної системи реальним умовам і, в підсумку, успіх (або невдача) компанії на ринку. Набуває сьогодні широкого поширення

комп'ютерне моделювання логістичних процесів значно підвищує ступінь реальності прогнозів і ефективність процесу планування в цілому.

Таким чином, за допомогою стратегічного планування визначаються цілі і задачі логістичної системи і знаходяться оптимальні способи їх досягнення. Деталізація корпоративної стратегії здійснюється на тактичному та оперативному рівні. Надалі для гарантованого виконання поставлених завдань необхідні контроль за функціонуванням логістичної системи і, якщо необхідно, внесення коригувань у її діяльність.

Питання для самоконтролю:

- 1 Охарактеризуйте особливості сучасного стану і розвитку ринку послуг в Україні.
- 2 Опишіть структуру сфери послуг.
- 3 Дайте визначення терміну «планування».
- 4 Опишіть завдання планування в логістиці.
- 5 Охарактеризуйте етапи і принципи управлінського планування.
- 6 Назвіть основні методи планування на підприємствах.
- 7 Що являє собою баланс виробничих потужностей?
- 8 Дайте визначення поняттям вхідна і вихідна виробнича потужність
- 9 Класифікуйте види планів підприємства.
- 10 Що таке логістичне планування? Назвіть його класифікацію.