

**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 - Види і форми планування логістичної діяльності**

**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. Види планування та характеристика основних з них.
2. Стратегічне планування: сутність, структура, технології. Класифікація логістичних стратегій та алгоритм прийняття стратегічних логістичних рішень.
3. Тактичне планування.
4. Оперативно-календарне планування.
5. Бюджетне планування в логістиці. Система логістичного бюджетування.
6. Бізнес планування інвестиційних проектів в логістиці.

*Ключові терміни:* перспективне планування, логістична стратегія, оперативно-календарне 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. посіб. для студ. економічних спеціальн. / О. Б. Білоцерківський, П. В. Брінь, О. О. Замула, Н. В. Ширя'єва. - 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. Погрішук, 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. Причепя, Л. П. Руда. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 186 с.

19. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погрішук 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 Види планування та характеристика основних з них

**Планування** – вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Беручи до уваги масштаб передбачення перспективи організації, виділяють стратегічне планування (понад 1 рік) і оперативне (поточне) планування (до 1 року). Стратегічне планування полягає у виборі курсу розвитку організації – її стратегії. Оперативне планування є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації

стратегії. Тому в американському менеджменті його часто називають плануванням реалізації стратегії.

***Суть планування проявляється у:***

- конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу окремо на певний період;
- визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації;
- виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, призначення планування як функції управління полягає в намаганні завчасно врахувати за можливістю всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств.

Тому планування повинно забезпечити взаємозв'язку між окремими структурними підрозділами фірми, які включають всю технологічну ланку: наукові дослідження і розробки, виробництво та збут.

У залежності від змісту, мети і завдань виділяють такі **форми планування та види планів:**

1. Форми планування в залежності від тривалості планового періоду:

- а) перспективне планування (прогнозування);
- б) середньострокове планування;
- в) поточне (бюджетне, оперативне) планування.

2. Види планів:

а) в залежності від змісту господарської діяльності – плани науково-дослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт; виробництва і збуту; матеріально-технічного постачання; фінансовий план;

б) в залежності від організаційної структури підприємства (фірми) – плани виробничої дільниці; плани дочірньої компанії.

Планування – початковий етап управління. Однак це є не єдиний акт, а процес, який триває до завершення комплексу операцій, що плануються.

Планування містить у собі визначення:

- кінцевої та проміжної мети;
- завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети;
- засобів та способів їх вирішення;
- необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

Нині значна увага приділяється перспективному плануванню як інструменту централізованого управління. Таке планування охоплює період від 10-ти до 20-ти років (частіше 10-12 років). Воно передбачає розробку загальних принципів орієнтації фірми на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрям і програму розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, які забезпечують досягнення поставленої мети.

Перспективне планування допомагає приймати рішення з комплексних проблем діяльності фірми в міжнародному масштабі:

- визначення напрямів і розмірів капіталовкладень та джерел їх фінансування;
- впровадження технічних новинок і прогресивної технології;
- диверсифікація виробництва й оновлення продукції;
- форми здійснення закордонних інвестицій в умовах придбання нових підприємств;
- удосконалення організації управління в окремих підрозділах і кадровій політиці.

В системі перспективного планування в залежності від методології і мети розрізняють довгострокове і стратегічне планування.

В системі довгострокового планування використовується метод екстраполяції, тобто використання результатів показників минулого періоду і на основі визначення оптимістичної мети поширення декількох завищених показників на майбутній період, розраховуючи на те, що майбутнє буде краще, ніж минуле.

Системи довгострокового планування застосовують в 70-80 відсотків найбільших японських корпорацій, які організують планування таким чином:

- вибираються 5-10 ключових стратегій і навколо них формують політику довгострокового розвитку;
- одночасно приймаються середньострокові плани для об'єднання стратегій в єдине ціле і ув'язки з розподілом ресурсів;
- вище керівництво визначає мету кожному підрозділу, а підрозділ розробляє кількісні плани досягнення цієї мети "знизу – доверху".

Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період.

*За основу при розробці стратегічного плану беруть:*

- аналіз перспектив розвитку фірми, завданням якого є виявлення тенденцій і факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;
- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні, наскільки конкурентоспроможна продукція фірми на різних ринках і що фірма може зробити для поліпшення результатів роботи в конкретних напрямках;
- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності та визначення пріоритетів з конкретних видів діяльності з точки зору її ефективності й забезпечення ресурсами;
- аналіз напрямів диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних її видів і визначення результатів, що очікуються.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для фірми в цілому та її окремих підрозділів. Наприклад, програми маркетингу, планів з наукових досліджень, планів з виробництва, матеріально-технічного забезпечення. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Це – детальна

конкретизація мети і завдань, які поставлені перспективними та середньостроковими планами.

Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів або фінансових планів, що складаються на рік або короткий строк по кожному підрозділу окремо. Бюджет формується на основі прогнозу збуту, що необхідно для досягнення визначених планом фінансових показників. При його складанні насамперед враховуються показники, розроблені в перспективних або оперативних планах. Через бюджет здійснюється взаємозв'язок між перспективним, поточним та іншими видами планування.

## **2 Стратегічне планування: сутність, структура, технології. Класифікація логістичних стратегій та алгоритм прийняття стратегічних логістичних рішень.**

Стратегічне планування як особливий вид управлінської діяльності полягає у встановленні довготермінових цілей розвитку підприємства і, відповідно, визначення напрямів його діяльності на перспективу.

Стратегія не просто зосереджена на даному періоді часу, а містить у собі сукупність глобальних ідей розвитку підприємства. Стратегічний план підприємства включає стратегічні цілі підприємства, основні орієнтири їх досягнення - планування росту, планування розвитку підприємства, інноваційне планування.

Стратегічні плани розробляються насамперед керівництвом підприємства (фірми), оскільки визначення стратегії вимагає масштабного погляду на майбутнє місце підприємства в економічній системі у віддаленій перспективі.

Поняття "стратегія" грецького походження. Спочатку воно означало "мистецтво генерала знаходити правильні шляхи до перемоги". Таким чином, справа вироблення стратегії підприємства - справа "генералів", але генералів менеджменту.

*Стратегічному плануванню властиві такі риси:*

- спрямованість у середньо - і довгострокову перспективу;
- орієнтація зусиль підприємства на вирішення ключових цілей, від яких залежить виживання і прогрес підприємства;
- врахування впливу на об'єкт планування зовнішніх чинників у віддаленій перспективі й підготовка принципових рішень з адаптації до них з метою отримання максимальної вигоди чи мінімізації витрат.

### ***Етапи планування:***

1) Початковим етапом розробки стратегічного плану є визначення місії, тобто причини існування і функціонування підприємства, що розглядається. Місія виконує роль направляючого орієнтира в процесі розвитку підприємства.

2) Подальшим етапом розробки плану є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

Оцінка слабких і сильних сторін підприємства (аналіз внутрішнього середовища) дозволить оцінити ступінь готовності підприємства задовольнити вимоги зовнішнього середовища в майбутньому, можливі шляхи удосконалення

діяльності. При цьому аналіз ведеться у таких функціональних напрямках: виробництво, кадри, організування постачання, маркетинг і т. ін.

3) Наступним етапом є розгляд можливих стратегічних альтернатив. Виділяють такі види стратегічних альтернатив: швидке зростання; обмежене зростання; скорочення; у великих підприємствах можуть мати місце всі три види альтернатив.

Розробивши варіанти планів, керівництво вибирає стратегічну альтернативу розвитку підприємства і починає її реалізовувати на практиці. На цьому етапі показники-орієнтири і завдання, закладені в стратегічні плани, деталізуються у процесі їх розробки, а потім реалізуються у тактичних планах. У міру їх виконання у процесі контролю накопичується інформація, що може при необхідності змусити керівництво підприємства внести корективи в стратегічний план навіть на першій його стадії.

### **Класифікація логістичних стратегій та алгоритм прийняття стратегічних логістичних рішень**

**Логістична стратегія** – це спосіб реалізації у довгостроковій перспективі органами управління підприємства оптимізаційних і адаптивних властивостей логістики, який визначає цілеспрямоване оптимальне управління його внутрішніми і зовнішніми відносинами та відповідними потоковими процесами у часових і просторових параметрах середовища таких відносин згідно з визначеною корпоративною стратегією підприємства.

**Логістична стратегія підприємства** – це доцільна, взаємовизначена і взаємозалежна ринково орієнтована сукупність процесів створення і підтримки гнучких зв'язків між цілями, можливостями і ресурсами підприємства, з одного боку, і ринковими реаліями – з іншого. При аналізі кожного з напрямків логістичної стратегії враховуються всі віднесені до них цільові настанови логістичної реорганізації підприємства, а кінцевий підсумок такого аналізу встановлюється на підставі висновків про відповідність результатів підприємницької діяльності підприємства його стратегічним цілям.

Логістична стратегія має підпорядкований характер по відношенню до загальної стратегії підприємства. Тому всі елементи такої стратегії є у тій чи іншій мірі визначальними по відношенню до логістичної стратегії.

***Формування та реалізація логістичної стратегії вимагає таких умов:***

- наявність глобальної та відповідних підтримувальних стратегій;
- можливість формування величини та структури виробництва з точки зору вимог логістичного підходу;
- вертикальність інтеграції сфер логістичного управління;
- орієнтованість структур постачання, виробництва та розподілу на потоки матеріалів та готових виробів;
- відповідність систем управління та інформації;
- відповідність заходів ефективності;
- відповідність рівнів автоматизації техніки виробництва, переміщення матеріалів та інформації;
- використання кадрів відповідної класифікації.



**Характеристики логістичної стратегії формуються таким чином:**

- невизначеність розвитку ситуації, за якої приймається рішення щодо формування логістичного управління;
- спрямованість логістичної стратегії на уявлення майбутнього розвитку підприємства "у досить широкій перспективі";
- поетапне розгортання системи логістичного управління;
- наявність окремих проміжних цілей за кожним етапом формування системи логістичного управління і зв'язування всіх цих етапів і цілей єдиним обґрунтуванням прийняття відповідного управлінського рішення;
- врахування не тільки існуючих ресурсів для формування системи логістичного управління, але й потенційні можливості підприємства їх отримання.

Необхідно враховувати певні об'єктивні фактори, що обмежують можливості логістичної стратегії підприємства. Вони можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фактори, що обмежують можливості логістичної стратегії підприємства

Фактор	Характеристика
Витрати	Загальна тенденція функціонування підприємств – зниження витрат. Логістика визначає потребу у такій стратегії, яка дозволила б мінімізувати логістичні витрати та забезпечити: для виробника – отримання прибутку; для споживача – прийнятні ціни
Обслуговування споживачів	Логістична стратегія виходить із необхідності контролю обсягів запасе, часу доставки продукції споживачеві, швидкості реагування на запити споживачів і т. ін. Вона спрямовується на обслуговування споживача, забезпечуючи підприємству досягнення стійкої та довгострокової конкурентної переваги
Час	Логістична стратегія виходить із гарантування швидкої доставки продукції споживачеві. Особлива увага приділяється орієнтації на своєчасну поставку споживачеві нових видів продукції з відповідним їй сервісним забезпеченням
Якість	Логістична стратегія виходить із гарантії споживачеві довгострокової поставки кінцевої продукції високої якості (очікуваної споживачем якості) та відповідного сервісного забезпечення її споживчого використання
Гнучкість пропонованої продукції	Логістична стратегія орієнтується на виготовлення продукції із урахуванням специфікацій, що надаються конкретними споживачами. Вона передбачає формування пропозицій сервісу, що відповідає вимогам конкретних споживачів

Гнучкість обсягу пропонованої продукції	Логістична стратегія повинна оперативно реагувати на зміни у споживчому попиті. Вона забезпечує гнучкість виробничо-збутової діяльності підприємства
Технологія	Логістична стратегія оперує широким асортиментом технологій у різних сферах її застосування (транспортування, складування, формування та облік запасів і т. ін.). Вона виходить із орієнтації підприємства на сучасні логістичні технології та їх упровадження
Місце розташування	Логістична стратегія орієнтується на потреби споживачів щодо доставки продукції у місце, що максимально наближене до місця її споживання/експлуатації. Вона виходить із надання послуг у найбільш вигідному для споживача місці

Внутрішні обмеження: фінансовий стан; ресурсні можливості; рівень професійної підготовки та практичний досвід персоналу; матеріально-технічна база; рівень можливостей логістичної діяльності підприємства.

Зовнішні обмеження: особливості попиту на логістичне обслуговування; суспільна думка про логістичну діяльність підприємства; конкурентне середовище; галузеві показники логістичної діяльності та / чи обмеження; параметри та ємність сегменту логістичної діяльності.

До основних завдань під час формування логістичної стратегії та розробки їх механізмів відносять:

- розробку загальних підходів до формування логістичної стратегії;
- розробку методик аналізу впливу логістичної стратегії на формування та реалізацію загальної стратегії підприємства у цілому;
- аналіз організаційно-управлінських механізмів формування та реалізації логістичної стратегії;
- аналіз впливу елементів логістичної стратегії на ефективність її реалізації у цілому.

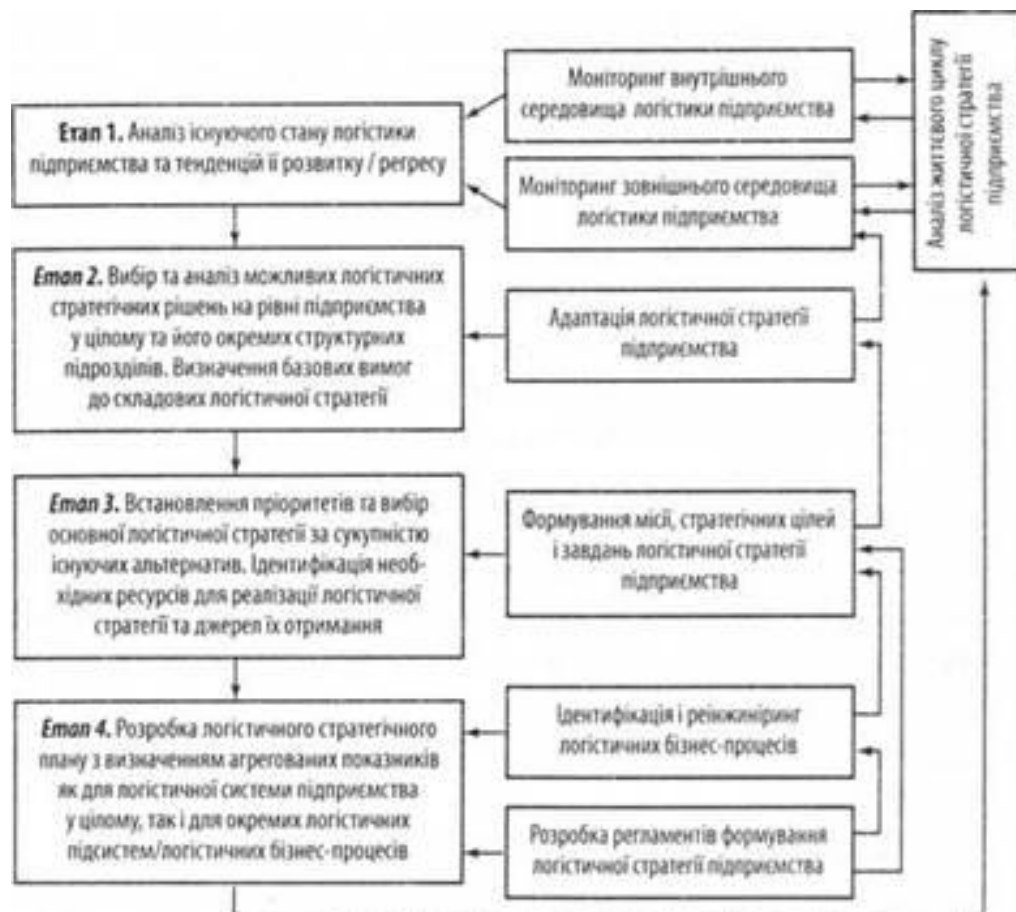


Рис. 2.1 Схема формування та реалізації логістичної стратегії підприємства

*Формування логістичної стратегії потребує таких умов:*

- наявність глобальної стратегії та підтримуючих стратегій;
- можливість формування величини та структури виробництва з точки зору вимог логістики;
- вертикальність інтеграції сфер логістики у підприємстві;
- орієнтованість структур постачання, виробництва та розподілу на потоки матеріалів і готових виробів;
- відповідність систем керування та інформації;
- відповідність міри ефективності;
- відповідність рівнів автоматизації техніки виробництва, переміщення матеріалів та інформації;
- використання кадрів відповідної класифікації.

### 3 Тактичне планування

**Тактичне планування** — це організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану. Якщо стратегічне зосереджує увагу на ресурсах, середовищі, місії, то тактика стосується переважно людей та їхньої діяльності.

Крім того, тактичне планування передбачає використання людських ресурсів. Тактичні результати базуються звичайно на конкретній інформації,

рішення в тактичних планах в меншій мірі схильні до ризику, так як вони стосуються головним чином внутрішніх проблем фірми. Показники тактичних планів відображають певні цифри і конкретні факти. Тактичне планування зосереджено на середніх і нижчих рівнях управління і тяжіє до рівнів конкретних підрозділів.

Тактичні плани мають короткострокові (до року) і середньострокові (до трьох років) періоди, тобто створюються і реалізуються на нижчих і середніх рівнях управління.

Таким чином, весь процес планування слід уявити у вигляді наступних взаємопов'язаних *етапів*:

1-й етап. Оцінка підприємством (організацією) внутрішнього і зовнішнього середовища і формування стратегічних цілей.

2-й етап. Оцінка і аналіз стратегічних альтернатив розвитку підприємства (організації).

3-й етап. Вибір стратегії.

4-й етап. Розробка стратегічного плану.

5-й етап. Розробка середньострокових планів.

6-й етап. Короткострокове планування.

7-й етап. Перевірка результатів, їх співставлення з поставленими задачами, корегування. Для поєднання стратегічних і тактичних цілей організації розробляються середньострокові плани, до числа яких відноситься бізнес-план, який є основою внутрішньофірмового планування. Коли підприємець вибрав галузь діяльності і з'ясував, на яких конкурентних перевагах потрібно сконцентруватися, він складає бізнес-план. Бізнес-план — це документ, у якому підприємець підсумовує стратегію бізнесу і можливості її втілення. Такий план повинен відображати взаємозв'язок між можливостями підприємця та потребами виробництва й продажу конкретного товару чи послуги. Він повинен визначати стратегії для виробництва й продажу, правові та організаційні аспекти, бух. облік і фінанси. Зокрема, у бізнес-плані повинні бути відповіді на три запитання:

1. Які цілі та завдання у підприємця?

2. Які стратегії він використовуватиме для їхнього досягнення?

3. Як підприємець втілюватиме ці стратегії?

Одним із напрямків тактичного планування щодо направлення логістичної діяльності підприємства, його оптимального розвитку є оновлення основних фондів, залучення необхідних ресурсів, освоєння нових напрямів виробництва, залучення новітньої техніки, модернізація підприємства в цілому.

На підприємстві основні виробничі фонди роблять господарський кругообіг, що складається з наступних стадій: знос в процесі використання, амортизація, накопичення коштів для повного відновлення основних фондів, їх заміна шляхом здійснення капітальних вкладень.

У процесі експлуатації основні фонди зношуються. Різні конструктивні елементи окремих складових частин об'єктів основних фондів мають різні терміни служби, що вимагає їх періодичного оновлення. Таке оновлення основних фондів, викликане закономірним зносом окремих частин, називається

ремонт. Ремонт основних фондів, як правило, проводиться за планом відповідно до системи планово-попереджувального ремонту (ППР). План складається за видами основних фондів, передбачає обслуговування, поточний, середній і капітальний ремонт об'єктів основних фондів. Віднесення робіт до того чи іншого виду ремонту залежить від складності, трудомісткості і тривалості робіт.

Капітальний ремонт покликаний відновлювати продуктивність устаткування, базується на старій технології і є формою простого відтворення основних фондів. Капітальний ремонт часто поєднується з модернізацією - вдосконаленням діючих об'єктів основних фондів, що забезпечують підвищення їх технічного рівня, і спробою приведення у стан, що відповідає сучасному технічному і економічному рівню виробництва. Модернізація частково або повністю усуває моральний знос другої форми, виступає однією з форм розширеного відтворення.

*При капітальному ремонті і модернізації* відбувається часткове оновлення об'єктів основних фондів. Повне оновлення основних фондів здійснюється у формі технічного переозброєння, реконструкції, розширення, нового будівництва.

*При технічному переозброєнні*, тобто підвищенні технічного рівня окремих ділянок виробництва і агрегатів, проводять модернізацію і заміну зношеного обладнання, машин на нові, більш продуктивні зразки, впровадження нової технології, механізацію та автоматизацію виробництва.

*До реконструкції діючих підприємств* відноситься перевлаштування цехів та об'єктів (без збільшення площ, будівель і споруд основного призначення), пов'язане з удосконаленням виробництва і підвищенням його технічного та економічного рівнів, збільшенням виробничої потужності і підвищенням якості продукції. Разом з тим до реконструкції відноситься розширення існуючих і спорудження нових об'єктів допоміжного призначення, а також зведення нових цехів замість ліквідованих.

*Відновлення об'єктів основних засобів за допомогою ремонтів* (поточного, середнього та капітального) здійснюється за рахунок собівартості продукції, відновлення об'єктів основних засобів у результаті модернізації, технічного переозброєння та реконструкції - за рахунок амортизаційних відрахувань і прибутку.

*Розширення діючих підприємств* - це створення додаткових виробництв на діючому підприємстві, а також розширення існуючих окремих цехів та об'єктів на території підприємств або примикають до них майданчиках з метою створення додаткових або нових виробничих потужностей.

*Нове будівництво* - це зведення підприємств і окремих виробництв з метою створення нових виробничих потужностей. Застосовується для організації випуску нової продукції, при диверсифікації виробництва, переміщенні виробництва на іншу територію, відкритті нових родовищ і т.п.

Етап освоєння нових конструкцій, виробів починається після завершення робіт за стадіями конструкторської і технологічної підготовки виробництва. Він включає налагодження і освоєння нових технологічних процесів; освоєння

нових форм організації виробництва; досягнення планового обсягу виробництва та намічених техніко-економічних показників.

#### **4 Оперативно-календарне планування**

Оперативне планування є, з одного боку, завершальною ланкою в системі планування діяльності підприємства, а з іншого – засобом виконання довго-, середньої та короткострокових планів, основним важелем поточного управління виробництвом.

У процесі *оперативного планування* здійснюється детальна розробка планів підприємства та його підрозділів – окремих виробництв, цехів, виробничих ділянок, бригад, навіть робочих місць – на короткі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну). При цьому розробка планів органічно поєднується з вирішенням питань організації їхнього виконання та поточного регулювання виробництва.

##### ***Основні завдання оперативного планування:***

- організація ритмічного виробництва запланованих обсягів і номенклатури продукції та дотримання договірних строків випуску товарної продукції;
- установа оптимального режиму роботи підприємства, що сприятиме найбільш ефективному й повному використанню устаткування та робочої сили;
- забезпечення повного й доцільного використання робочої сили при найбільш ефективному використанні засобів виробництва;
- забезпечення мінімальної тривалості виробничого циклу, що сприятиме зменшенню незавершеного виробництва та прискоренню обіговості оборотних коштів.

*Основні вихідні дані, що необхідні для здійснення оперативно-календарного планування:*

- виробнича програма підприємства на плановий рік;
- технологія та послідовність виробничого процесу;
- норми часу для окремих операцій;
- технологічний маршрут руху заготовок, деталей, продукції;
- режими роботи цехів, виробничих ділянок;
- план регламентованих робіт з ремонту та обслуговування обладнання.

Оперативне планування здійснюється виробничо-диспетчерською службою підприємства і поєднує два напрями роботи. Діяльність з розроблення оперативних планів та графіків виготовлення й випуску продукції, називається календарним плануванням.

**Календарне планування** – це деталізація поточного плану підприємства й донесення завдань до кожного цеху, відділу, ділянки, бригади, робітника. Плани й графіки при цьому складаються на місяць, декаду, добу, зміну, а іноді й щогодини.

*Календарне планування передбачає:*

- розробку календарно-планових нормативів;

- складання планів-графіків руху предметів праці в часі та просторі під час виробничого процесу;
- розрахунок завантаження обладнання та виробничих площ;
- доведення виробничих завдань, що формуються на основі планів-графіків, до підрозділів, виробничих ділянок і робочих місць.

Оперативне планування здійснюється в масштабі всього підприємства як цехове (міжцехове), а для окремих цехів – у розрізі ділянок і робочих місць (внутрішньо цехове).

Міжцехове планування передбачає виконання таких робіт:

- розроблення усіх необхідних нормативів оперативного планування й корегування їх у ході виробництва цеху (нормативу розрахунку тривалості циклів, запасів цехів, оптимального розміру партій і т.п.);
- розроблення планових завдань цехам, для взаємоузгодження між собою роботи цехів за строками, за обсягом деталей, що випускаються.

Зміст внутрішньо цехового планування полягає у тому, що на основі місячного виробничого завдання ведеться планування й регулювання роботи ділянки й усіх робочих місць. Внутрішньо цехове планування забезпечує своєчасне завантаження кожного робочого місця. Зміст робіт щодо внутрішньо цехового планування залежить від розмірів цеху, його виробничої структури.

В оперативному плануванні виробництва залежно від розроблювальних показників застосовуються такі основні методи, як об'ємний, календарний, а також їх різновиди: об'ємно-календарний та об'ємно-динамічний.

Об'ємний метод призначений для розподілу річних обсягів виробництва та продажів продукції підприємства за окремими підрозділами в більш короткі часові інтервали – квартал, місяць, декаду, тиждень, день, годину. Цей метод передбачає не тільки розподіл робіт, але й оптимізацію використання виробничих фондів, у першу чергу технологічного устаткування й складальних площ, за планований інтервал часу. З його допомогою формуються місячні виробничі програми основних цехів і плануються строки випуску продукції або виконання замовлення у всіх випускових підрозділах підприємства.

Календарний метод застосовується для планування конкретних тимчасових строків запуску й випуску продукції, нормативів тривалості виробничого циклу й випереджень виробництва окремих робіт щодо випуску готових виробів, призначених для реалізації на відповідному ринку продукції. Даний метод ґрунтується на використанні прогресивних норм часу.

Об'ємно-календарний метод дозволяє планувати одночасно строки й обсяги виконуваних на підприємстві робіт у цілому на весь передбачений період – рік, квартал і т.д. З його допомогою розраховуються тривалість виробничого циклу випуску й поставки продукції на ринок, а також показники завантаження технологічного устаткування й складальних стендів у кожному підрозділі підприємства.

Об'ємно-динамічний метод передбачає тісну взаємодію таких планово-розрахункових показників, як строки, обсяги й динаміка виробництва продукції. Цей метод дозволяє найбільш повно враховувати обсяги попиту та

виробничі можливості підприємства й створює планово-організаційні основи оптимального використання наявних ресурсів на кожному підприємстві.

## 5 Бюджетне планування в логістиці. Система логістичного бюджетування

Логістичні витрати як і всі інші витрати на підприємстві повинні бути охоплені також і оперативно-технічним, і статистичним, і бухгалтерським обліком.

Бюджетна підсистема (БЛВ). Термін "бюджет" походить від англійського слова *boudget* що в перекладі означає "сумка". Традиційно одне з відомих значень поняття "бюджет" пов'язується з розписом державних доходів і витрат на певний термін. Однак правомірно вести мову і про бюджет підприємства (фірми, чи компанії), що складений у формі балансу доходів і видатків.

Бюджети поділяються на два основні види: поточні (операційні), які відображають поточну (виробничу) діяльність підприємства, і фінансові, що являють собою прогноз фінансової звітності (табл. 2.2) .

Таблиця 2.2

Види бюджетів і сфера їх застосування

Сфера діяльності	Вид бюджету	Характер інформації
Поточні (операційні) бюджети		
Виробництво	Бюджет виробництва	Відображає витрати на виробництво запланованої продукції та враховує виробничі можливості підприємства
	Бюджет перехідних запасів	Визначає необхідний запас готової і незавершеної продукції для забезпечення безперебійної роботи підприємства
	Бюджет витрат на оплату праці	Визначає планові витрати на оплату праці
	Бюджет загальновиробничих витрат	Визначає обсяг матеріальних витрат і витрат на утримання та експлуатацію устаткування
	Бюджет загальногосподарських витрат	Визначає обсяг витрат загальногосподарського характеру
Закупівельна	Бюджет потреб у діяльності матеріалах	Визначає кількість матеріалів, яку потрібно закупити для забезпечення виробництва та необхідних запасів



Реалізація	Бюджет реалізації	Визначає прогноз збуту за видами продукції в натуральному і вартісному виразах
	Бюджет комерційних витрат	Визначає витрати, пов'язані з реалізацією продукції, маркетинговою діяльністю (дослідження ринку, реклама, укладання договорів та ін.)
Фінансові бюджети		
Управління грошовими потоками	Бюджет грошових коштів	Визначає величину грошових коштів шляхом розрахунку даних про всі надходження і виплати у сфері діяльності підприємства
	Бюджет капіталовкладень	Визначає прогнозовану вартість придбання основних фондів, витрати на збільшення потужностей і терміни відповідних витрат
	Бюджет податкових виплат	Визначає обсяг та строки сплати податків, зборів і відрахувань до бюджетів і цільових фондів
Основні бюджети		
Управління грошовими потоками	Бюджет грошових коштів	Визначає величину грошових коштів шляхом розрахунку даних про всі надходження і виплати у сфері діяльності підприємства
Уся фінансово-господарська діяльність	Бюджет прибутків і збитків(бюджет доходів і витрат)	Акумулює інформацію з усіх зазначених бюджетів і визначає прогнозований прибуток підприємства
	Розрахунковий баланс	Трансформує фінансовий стан зі погляду припливу і відпливу наявних і засобів

Із таблиці слідує, що на підприємстві формується цілісна система бюджетів, які для наочності можна подати у вигляді наступної схеми (рис. 2.2).

У зв'язку з виокремленням логістичної діяльності підприємств, фірм та компаній нагальною потребою є складання логістичного бюджету. Під логістичним бюджетом слід розуміти документ, що відображає у вартісних показниках майбутні логістичні операції та фінансові результати, пов'язані з їх виконанням.

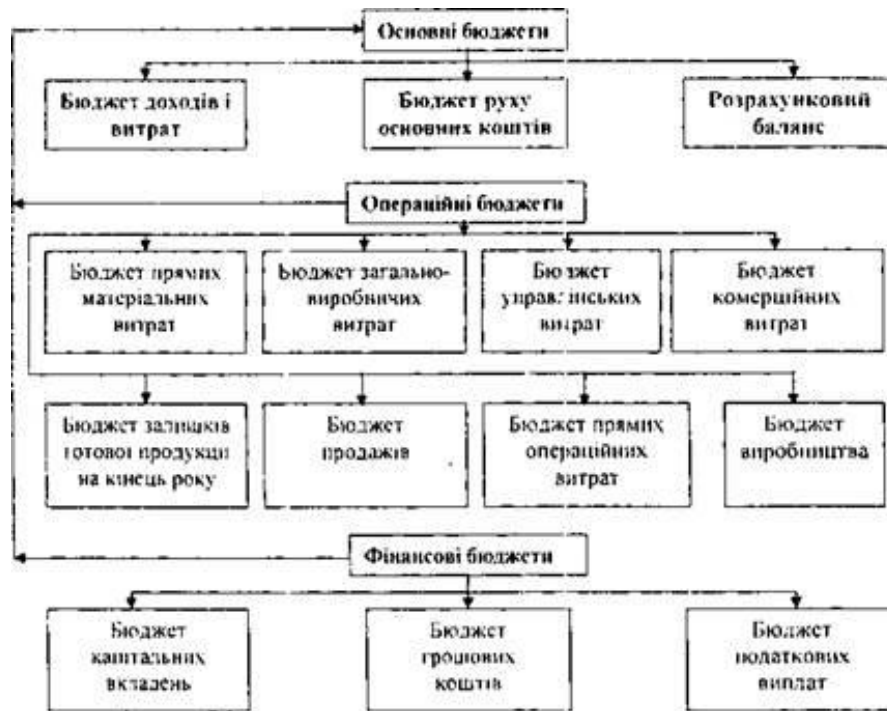


Рис. 2.2. Існуюча система бюджетів на підприємстві

Таким чином, існуючу систему бюджетів підприємств, фірм та компаній доцільно доповнити логістичним бюджетом.

Процес побудови і виконання системи бюджетів підприємства називають бюджетуванням.

Бюджетування передбачає підготовку головного бюджету, що складається з інтегрованих один з одним бюджетів, які відображають різні сторони діяльності підприємства.

Щодо процесу побудови і виконання бюджету логістичних витрат підприємства необхідно вести мову про логістичне бюджетування.

Для формування системи управління логістичними витратами на підприємстві важливим є те, що бюджет логістичних витрат уточнює видову структуру логістичних витрат і визначає й реєструє місця їх виникнення, тобто структурні підрозділи підприємства, що реалізують логістичні процеси (логістичні операції) або як їх ще називають, логістичні активності.

## 6 Бізнес планування інвестиційних проектів в логістиці

Після проведення усіх необхідних досліджень, які передують прийняттю інвестиційного рішення, необхідно скласти певний підсумковий документ, який дозволить учасникам інвестиційного проекту не лише прийняти, але й зафіксувати, що, коли та кому належить зробити, щоб виправдалися сподівання на ефективність проекту. Для цього складається бізнес-план, який є головним інструментом для відбиття підприємницької ідеї.

**Бізнес-план** - це стандартний документ, у якому детально обґрунтовуються концепція призначеного для реалізації реального інвестиційного проекту і наводяться основні його технічні, економічні, фінансові та соціальні характеристики. Він описує основні аспекти

майбутнього проекту, аналізує всі проблеми, на які проект може натрапити, а також визначає способи їх вирішення.

Таким чином, бізнес-план інвестиційного проекту дає можливість з'ясувати життєздатність проекту за умов ринкової конкуренції, містить орієнтири подальшого розвитку підприємства, а також є підставою для отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

*Головними принципами, якими слід керуватися при розробці бізнес-планів інвестиційного проекту, є:*

- **безперервність** - означає, що роботи зі складання інвестиційних бізнес-планів на підприємстві повинні вестися постійно, без перерв. Для забезпечення реальності цих планів до них слід вносити оперативно необхідні зміни, які можуть бути обумовлені змінами у макро- та мікросередовищах;

- **багатоваріантність** - відображає потребу в отриманні не одного, а сукупності альтернативних варіантів бізнес-планів інвестиційного проекту. З безлічі отриманих планів перевага надається якнайкращому з них для конкретних умов виробництва та збуту;

- **множинність мети** - має забезпечити як можливість вибору у конкретній ринковій ситуації певної кількості як домінуючих інвестиційних цілей, так і вирішення оптимізаційних параметрів на основі багатоцільового підходу;

- **кількісна оцінка мети розвитку підприємства** - означає потребу подавати у цифровому виразі, заплановані до досягнення мети, виробництво та збут готової продукції або послуг;

- **науковість** - означає необхідність побудови інвестиційних планів на основі економічних і фінансових розрахунків, які базувалися б на правильно обраних елементах системи планування, достатньо точних початкових даних і прогресивних нормах і нормативах;

- **збалансованість** - відображає потребу отримання системи тісно взаємопов'язаних і узгоджених бізнес-планів, які реалізуються одночасно на певному підприємстві;

- **оптимальність** - полягає в необхідності знаходження та реалізації якнайкращих рішень бізнес-планів;

- **системність** - обумовлює потребу проектування всіх елементів системи інвестиційного планування у тісній єдності та взаємообумовленості;

- **спадкоємність** - полягає в тому, що числові оцінки економічних, фінансових і інвестиційних показників, що отримуються в результаті розробки бізнес-плану, повинні повністю відповідати стратегічному плану розвитку фірми;

- **швидке (гнучке) реагування** - припускає необхідність оперативного внесення відповідних коригувань у плани інвестиційної діяльності підприємства, зумовлені змінами, що відбулися в мікро- та макросередовищі.

Згідно з методичними рекомендаціями Міністерства економіки України, розроблення бізнес-плану підприємства здійснюється в декілька етапів:

- 1) підготовчий;
- 2) розроблення бізнес-плану;
- 3) реалізація бізнес-плану.

Головним елементом на підготовчому етапі є формування перспективної бізнес-ідеї, яка є ідеєю виробництва нової продукції (надання нових послуг, виконання робіт), впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо. На цьому етапі підприємство здійснює збір та аналіз інформації про продукцію (послуги), визначає основні напрями та тенденції розвитку галузі, формулює бізнес-ідею (концепцію розвитку виробництва) та здійснює її попередню техніко-економічну оцінку.

На підставі аналізу технічної можливості підприємства, відгуків покупців, результатів випуску такої самої або аналогічної продукції конкурентами, пропозицій працівників підрозділу маркетингу, результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, підприємство обґрунтовує перспективність бізнес-ідеї.

У разі прийняття позитивного рішення стосовно впровадження бізнес-ідеї підприємство здійснює розроблення бізнес-плану. Формується група розробників бізнес-плану, визначається система організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування.

На етапі реалізації бізнес-плану визначаються та виконуються завдання як на підприємстві, так і за його межами, серед яких основними є:

- формування потрібних для реалізації бізнес-плану практичних завдань, їх логічної послідовності та графіка виконання;
- визначення необхідних ресурсів для виконання кожного завдання;
- розроблення кошторису реалізації та потоків ресурсів, що забезпечують фінансування протягом усього часу реалізації бізнес-плану;
- здійснення практичних завдань, контроль показників його реалізації та коригування, за необхідності, завдань і розрахунків, зроблених під час складання бізнес-плану.

Розробляючи бізнес-план, варто враховувати певні вимоги до його форми, у тому числі:

– Чітку структуру документа. В міжнародній практиці прийняті певні вимоги, яким має відповідати конкретний документ, і зокрема, є ряд обов'язкових розділів, присвячених конкретним аспектам інвестиційного проекту.

– Достовірність інформації, яка наводиться у бізнес-плані, та обґрунтованість економічних показників. Усі показники, як кількісні, так і якісні, що наводяться в бізнес-плані, мають бути ретельно звірені з документами, з яких вони одержані. Для усіх економічних показників необхідні документальні підтвердження, розрахунки та обґрунтування.

– Наочність матеріалу, що подається. Бізнес-план має містити схеми, таблиці, графіки, діаграми тощо, це повинно полегшити розуміння найважчих моментів документа.

– Якість оформлення. Бізнес-план має бути найкращим чином оформленим, як з точки зору викладу матеріалу, так і щодо помилок та виправлень.

– Обсяг бізнес-плану. Зазвичай, обсяг бізнес-плану залежить від обсягу інвестицій, проте на практиці вважається оптимальним обсяг в межах 40-50 сторінок. Крім того, бізнес-план може містити і додатки, обсяг яких не регламентується.

З урахуванням цих вимог, структура бізнес-плану інвестиційного проекту може мати такий вигляд, див. табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структура бізнес-плану інвестиційного проекту

РОЗДІЛ	ЗМІСТ ІНФОРМАЦІЇ В ПЕВНОМУ РОЗДІЛІ
Резюме	<ul style="list-style-type: none"> <li>– назва і адреса підприємства</li> <li>– засновники</li> <li>– статус та мета проекту</li> <li>– вартість проекту</li> <li>– потреба у фінансах</li> </ul>
Аналіз галузі, де реалізується проект	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поточна ситуація та тенденції розвитку в галузі</li> <li>– напрями та завдання діяльності проекту</li> </ul>
Характеристика продукції (послуг)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– види продукції (послуг) та їх якісні показники</li> <li>– ліцензії та патенти</li> </ul>
Розміщення об'єкта	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повна адреса об'єкта</li> </ul>
Аналіз ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– потенційні споживачі продукції</li> <li>– потенційні конкуренти</li> <li>– розмір ринку та його зростання</li> <li>– оціночна частка ринку</li> </ul>
Планування обсягів і структури виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальні обсяги виробництва</li> <li>– прогнозовані річні обсяги виробництва</li> <li>– структура виробництва</li> <li>– вплив на навколишнє середовище</li> </ul>
Забезпеченість виробництва основними ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність сировини, матеріалів, основних постачальників</li> <li>– наявність енергетичних ресурсів</li> <li>– наявність машин та устаткування</li> <li>– наявність технологій</li> <li>– наявність кваліфікованої робочої сили</li> </ul>
Стратегія маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ціпи на продукцію</li> <li>– цінова політика</li> <li>– канали збуту</li> <li>– реклама</li> <li>– прогнозування нової продукції</li> </ul>
Управління реалізацією інвестиційного	<ul style="list-style-type: none"> <li>– власність та організаційно-правова форма підприємства</li> <li>– відомості про партнерів, власників підприємства, керівний склад, чисельність персоналу</li> </ul>

проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційна структура управління</li> <li>– оплата праці</li> </ul>
Оцінюваний ризиків та форми їх страхування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слабкі сторони підприємства</li> <li>– слабкі сторони інвестиційного проекту</li> <li>– види ризиків та ймовірність їх появи</li> <li>– методи захисту від проектних ризиків</li> <li>– альтернативні стратегії та шляхи зменшення ризиків</li> </ul>
Фінансовий план	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальний обсяг інвестицій</li> <li>– структура джерел фінансування проекту</li> <li>– план доходів та витрат</li> <li>– план грошових надходжень та виплат</li> <li>– очікуваний баланс</li> <li>– точка беззбитковості</li> <li>– показники ефективності інвестиційного проекту (чистий приведений дохід, індекс прибутковості, строк окупності, внутрішня норма дохідності інвестицій та інші)</li> </ul>
Додатки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– копії контрактів</li> <li>– копії ліцензій та патентів</li> <li>– копії документів, з яких взяті вихідні дані</li> <li>– прейскуранти та калькуляція витрат</li> </ul>

Водночас загальна схема та порядок викладу змісту бізнес-планів можуть різнитися залежно від характеру інвестиційного проекту.

### **Питання для самоконтролю:**

- 1 Що розуміють під поняттям «планування»? Які види планування виділяють?
- 2 Назвіть форми планування та види планів.
- 3 Що являє собою перспективне планування?
- 4 Охарактеризуйте стратегічне планування.
- 5 Що таке логістична стратегія підприємства? Назвіть умови її формування та реалізації.
- 6 Охарактеризуйте тактичне планування.
- 7 Що являє собою оперативно-календарне планування? Назвіть основні завдання оперативного планування.
- 8 Назвіть методи здійснення оперативного планування.
- 9 Опишіть значення бюджетного планування в логістиці.
- 10 Що таке бізнес-план? Які основні принципи необхідно дотримуватися при його розробці?