

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського**

**Факультет «Туризму»
кафедра «Економіки та менеджменту»**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

«Планування та контроль на підприємстві»

галузь знань : 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр

Львів – 2020

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки бакалавра, спеціаліста галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»

Робоча програма складена: **Коркуна І.І.** к.е.н., доцент кафедри економіки та менеджменту, заслужений економіст України, академік ТАУ.

Затверджено на засіданні кафедри «Економіки та менеджменту» Протокол № 1 від 28 серпня 2020р.

Зав. Кафедри

проф. Павленчик Н.Ф.

© Коркуна І.І., 2020

© Львівський державний університет фізичної культури, 2020

ЗМІСТ

ВСТУП

4

Змістовий модуль 1.

Основні вимоги до планів підприємства. Типова структура плану. Місце контролю в системі управління підприємством.

1. *Сутність планування і контролю та особливості їх здійснення на підприємстві* 5
2. *Система планування і контролю підприємства* 8
3. *Маркетингові дослідження, планування і контроль збуту продукції* 10
4. *Планування і контроль виробництва продукції* 15
5. *Оперативно-календарне планування і контроль* 18
6. *Планування і контроль матеріально-технічного забезпечення виробництва* 21
7. *Планування потужності підприємства* 26
8. *Планування персоналу і оплати праці* 29
9. *Особливості планування виробничої інфраструктури* 33

Змістовий модуль 2.

Фінансові результати та інвестування

10. *Планування і контроль витрат на підприємстві* 37
11. *Фінансове планування і контроль на підприємстві* 40
12. *Планування і контроль оновлення продукції на підприємстві* 43
13. *Планування і контроль організаційно-технічного розвитку на підприємстві* 46
14. *Бізнес-планування розвитку підприємства* 48
- Рекомендована література*** 52
- Інформаційні ресурси*** 53

ВСТУП

Перш ніж почати будь-яку справу, людина повинна продумати, що саме, на який термін, якими способами й за допомогою яких засобів вона її зробить. У противному випадку її наміри можуть виявитися невиконаними. Отже, першою й основною стадією управління будь-яким видом доцільної діяльності завжди є процес постановки мети й визначення способів її виконання. Саме до стадії постановки мети можна віднести передбачення, прогнозування, планування. Кінцевим результатом цієї стадії є побудова бажаної моделі ходу виробничого процесу, спрямованого на досягнення головної мети підприємства.

Підприємці, особливо ті, що не мають спеціальної економічної освіти, вважають, що їх успіх є наслідком особистого підприємницького хисту і не пов'язаний із формальним плануванням. Але, розглядаючи необхідність планування підприємницької діяльності, слід мати на увазі, що «дикий ринок» не буде існувати нескінченно. Підприємницький успіх у майбутньому прийде до тих керівників, які будуть добре розуміти ринкові процеси та обґрунтовано складати стратегічні і поточні плани. Створення системи планування на підприємстві вимагає витрат, але ефект від раціональної організації виробництва завжди перевищує ці витрати. Тому трактування планування як сфери непродуктивних витрат глибоко помилкове й суперечливе.

Навчальна дисципліна «Планування та контроль на підприємстві» є нормативною для підготовки бакалаврів факультету Туризму за спеціальністю «Менеджмент», «Готельно-ресторанна справа» та «Туризм» та складена на основі освітньо-професійної програми Міністерства Освіти України.

Дисципліна дає фундаментальні знання, які особливі для вивчення економічної та фінансової науки.

Дисципліна «Планування та контроль на підприємстві» тісно пов'язана є логічним продовженням таких загальнотеоретичних економічних дисциплін: «Основи економічної теорії», «Основи підприємницької діяльності», «Макроекономіка», «Мікроекономіка», «Фінанси», «Фінанси підприємств» та інші.

Дисципліна «Планування та контроль на підприємстві» належить до професійно-орієнтованого циклу дисциплін і розкриває питання економіки і керування підприємствами, кваліфікаційного підходу до рішення задач діагностики існуючого стану організації виробництва в об'єднаннях і організаціях промисловості, шляхи її удосконалювання в конкретних виробничо-технічних умовах, дає критерії економічної оцінки значення організаційних удосконалень.

Мета викладання дисципліни «Планування та контроль на підприємстві»: є формування системи знань з методології розробки перспективних і поточних планів у діяльності підприємства та контролю їх виконання. Програма та тематичний план дисципліни орієнтовані на глибоке та ґрунтовне засвоєння студентами питань планування і контролю на підприємстві, обґрунтування таких функцій управління як планування, аналіз, облік, контроль.

Ця дисципліна відноситься до спеціальних дисциплін підготовки бакалаврів спеціальності «Менеджмент», що формує фаховий світогляд майбутніх економістів. Курс «Планування та контроль на підприємстві» охоплює методологічні основи суті планування, бізнес-планування в сучасних умовах, принципи планування, планування виробництва, збуту, кадрів і зарплати, собівартості, фінансових ресурсів. Названий курс повинен сприяти формуванню висококваліфікованих фахівців у галузі економіки.

Оволодіння цим курсом повинно виробити в бакалаврів навички практичного використання напрямків планування і контролю на підприємстві загалом так і його підрозділів.

Змістовий модуль 1.

Основні вимоги до планів підприємства. Типова структура плану. Місце контролю в системі управління підприємством.

Тема 1. Сутність планування та особливості його здійснення на підприємстві

1. Сутність планування. Предмет, об'єкт і методи дослідження.
2. Планування як функція управління підприємством.
3. Методи планових розрахунків.

1. Сутність планування. Предмет, об'єкт і методи дослідження.

Процес управління підприємством реалізується в багатьох функціях. До числа яких входять: планування й прогнозування; організація; координація й регулювання; облік, контроль і аналіз; активізація й стимулювання. Кожна функція характеризується властивим їй технологічним процесом обробки інформації й способом впливу на об'єкт.

Функції управління завжди спрямовані на досягнення цілей управління. Тому процес управління виступає як об'єктивно визначена система функцій, що зветься управлінським циклом, а самі функції називаються стадіями управлінського циклу.

Функція планування є основою для прийняття управлінських рішень і являє собою управлінську діяльність, що передбачає вироблення цілей і завдань управління виробництвом, а також визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Планування як самостійна галузь знань та особлива сфера людської діяльності, являє собою сукупність систематизованих знань про закономірності формування і функціонування різних господарських систем.

Ціль науки планування як складової економічної науки – описати, обґрунтувати та передбачити процес і явища дійсності (теоретичне відображення дійсності). Роль цієї науки і потреба в ній з боку суспільства постійно зростають.

Суть планування полягає в розробці та обґрунтуванні цілей, визначенні найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань, і встановленні їх взаємодій.

Процес планування на підприємстві проходить чотири етапи:

- 1) розробку загальних цілей підприємства;
- 2) визначення конкретних цілей на даний період із наступною їх деталізацією;
- 3) визначення шляхів і способів досягнення цілей;
- 4) контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників із фактичними та коригування цілей.

В процесі планування керівники підприємства повинні відповісти на такі питання: – що потрібно зробити і для чого? – коли це буде зроблено і хто його буде робити? – де це буде зроблено, і що для цього необхідно? Відповіді на ці запитання і дозволяють реалізувати функцію планування діяльністю підприємства.

Сутність об'єктів планування на підприємстві

Об'єктом планування на підприємстві є його діяльність, серед напрямків якої можна виділити господарську, соціальну і екологічну діяльність.

1. Господарська діяльність - це головний вид діяльності підприємства, спрямований на одержання прибутку для задоволення соціальних і економічних інтересів власника майна підприємства й членів трудового колективу. Отримання прибутку можливо тільки шляхом виробництва й реалізації необхідної суспільству продукції або надання певних послуг. Підприємство може здійснювати будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством і відповідають цілям, передбаченим в уставі підприємства. Однак основним видом господарської діяльності є виробнича, у процесі якої ресурси перетворюються на продукцію.

Господарська діяльність включає такі стадії:

- 1) дослідження й розробка (на цій стадії народжуються ідеї створення нових або покращення існуючих виробів і процесів);
- 2) виробництво, у процесі якого відбувається перетворення вихідних ресурсів і ідей у кінцеву продукцію;
- 3) маркетинг, що забезпечує надійний прогноз попиту й реальні замовлення на продукцію;
- 4) формування й використання ресурсів;
- 5) просування товару, переміщення продукції в місця, де її може купити споживач або звідки вона може бути йому доставлена.

Щоб процес виробництва й реалізації продукції здійснювався безупинно, необхідно скоординувати всі його стадії в часі й у просторі, що може бути досягнуто тільки на основі єдиного плану. Тому планування охоплює розробку 10 системи збалансованих показників, що характеризують взаємозв'язки процесів виробництва й реалізації продукції на намічений період як у цілому по підприємству, так і його структурним підрозділам.

2. Соціальна діяльність забезпечує умови для відтворення працівника й реалізації його інтересів. Сюди входить політика оплати праці, діяльність підприємства, спрямована на забезпечення безпечних умов праці для всіх робітників. Підприємство відповідає за заподіяний збиток їх здоров'ю й працездатності. Важливою складовою соціальної діяльності є підготовка,

перепідготовка й підвищення кваліфікації кадрів робітників та службовців, яка може здійснюватися у власних навчальних закладах або на основі договорів у державній і недержавній мережі навчальних закладів.

Підприємство зобов'язане постійно покращувати умови праці й побуту працівників. Для окремих категорій працюючих можуть установлюватися різні пільги. Наприклад, жінки, що мають малолітніх дітей, і підлітки забезпечуються роботою переважно в денний час, вагітні жінки переводяться на більше легку роботу з нешкідливими умовами праці, пенсіонери й інваліди, що працювали до виходу на пенсію на даному підприємстві, користуються нарівні з його працівниками наявними можливостями по медичному обслуговуванню, забезпеченню житлом, путівками в оздоровчі й профілактичні установи тощо. Перераховані заходи вимагають значних засобів і проводяться на плановій основі.

3. Екологічна діяльність спрямована на зниження й компенсацію негативного впливу виробництва на природне середовище. Підприємство відповідає за недотримання вимог і норм по раціональному використанню, відновленню й охороні земель, надр, лісів, інших природних ресурсів. Підприємство зобов'язано відшкодувати збиток, заподіяний навколишньому середовищу в результаті своєї господарської діяльності. Фінансування екологічної діяльності відбувається за рахунок власних коштів або інших джерел і повинне бути зв'язане з основною діяльністю. Планування охоплює всі види діяльності підприємства. Форми планування й види планів залежать від конкретних об'єктів планування.

Процес планування та вибір рішень

Основа управління господарськими процесами на підприємстві складають управлінські рішення. Головною особливістю управлінських рішень є те, що їх приймають для забезпечення безперервного функціонування об'єкта управління. Планування можна розуміти як процес прийняття рішень, який передуює майбутнім діям. Результатом планування є прийняття органом управління рішення про те, що, де і яким чином потрібно зробити.

Потреба в прийнятті рішення постає і тоді коли є кілька можливих варіантів, серед яких необхідно вибирати раціональний. Вибір відповідного варіанта рішення здійснюється з урахуванням системи критеріїв. Саме таким підходом у процесі планування є альтернативний вибір. Розробляються і оцінюються альтернативні варіанти майбутніх дій та засоби для їх здійснення шляхом порівняльної оцінки. Планування як процес прийняття рішень включає і раціональний вибір.

Планування розпочинається із розробки загальних цілей, далі визначаються конкретні, деталізовані цілі на заданий період, визначаються шляхи та засоби їх досягнення, організується їх виконання, і нарешті, здійснюється контроль за досягненням поставлених цілей.

Важливим фактором у теорії та практиці сучасного управління, економічного аналізу, планування, управлінського обліку та менеджменту є контролінг. Термін «**контролінг**» походить від англійського «**to control**» – контролювати, керувати. Контролінг переводить підприємства на якісно новий

рівень управління, направляючи діяльність різних служб та підрозділів підприємства на досягнення оперативних та стратегічних цілей. Основними концепціями контролінгу є концепції, орієнтовані на систему обліку, на управлінську, інформаційну систему та систему управління з акцентом на планування, контроль та координацію. Розглядаючи планування як функцію контролінгу, можна зробити висновок про те, що ціллю цієї функції в системі контролінгу є координація окремих виробничих планів по відношенню до загального плану в рамках як короткострокового, так і довгострокового планування, складання бюджету та розробка планової та цільової інформації.

3.Методи планових розрахунків.

Під методом планування розуміють конкретний спосіб, технічний прийом, за допомогою якого вирішується яка-небудь проблема планування, розраховуються числові значення показників пропозицій, стратегічних програм і планів.

При плануванні діяльності підприємства використовують різні методи, вибираючи які слід урахувати певні вимоги до них. Методи планування мають відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних станів процесу становлення та розвитку ринкових відносин; урахувати специфіку діяльності об'єктів планування та різноманітність засобів і шляхів досягнення основної підприємницької мети — збільшення прибутку (валового доходу).

Тема 2. Система планів підприємства

- 1. Функціонування системи планів на підприємстві**
- 2. Різновиди планів та їх комплекси.**

1.Функціонування системи планів на підприємстві

План підприємства – це завчасно розроблена система заходів, що передбачає цілі, зміст, збалансовану взаємодію ресурсів, обсяг, методи, послідовність і строки виконання робіт по виробництву і реалізації продукції або наданню послуг. План дозволяє підприємству оцінити – наскільки реальне досягнення поставлених цілей, що допомагає, а що заважає їх досягти.

Система планування виступає як ціле орієнтована множинна сукупність суб'єктів планування або ціле орієнтована множинна сукупність процесів планування, між якими існують специфічні взаємозв'язки.

На практиці можна виділити **три напрями планування**:

- прогресивне. Планування здійснюється від нижчих рівнів підприємства до вищих;
- ретроградне. Процес планування здійснюється, виходячи із планування підприємства, шляхом деталізації його показників зверху донизу по ієрархії;
- кругове. Синтез вищерозглянутих методів. Розробка планів здійснюється у два етапи. На першому етапі виробляється поточне

планування за основними цілями (зверху-вниз). На другому етапі розробляється кінцевий план на основі деталізованих планів (знизу-вгору).

Процес планування включає етапи: визначення цілей планування, аналіз проблеми, пошук альтернатив, прогнозування, оцінка, прийняття планового рішення.

Побудова системи планування повинна відповідати наступним принципам планування.

Принцип єдності (системності) передбачає, що планування в економічній організації повинно мати системний характер. Поняття «система» означає: існування сукупності елементів, взаємозв'язку між ними, наявності єдиного напрямку розвитку елементів системи, поведінки, що зорієнтовані на загальні цілі.

Принцип безперервності означає:

— підтримування безперервності планової перспективи, взаємоузгодження довго-, середньо- та короткострокових планів, тобто процес планування на підприємствах має проходити постійно в межах установленого циклу;

— розроблені плани мають постійно змінювати один одного.

Якщо друга з умов безперервності планування роботи підприємства, як правило, витримується, то перша — ні. Тобто підприємство розробляє план, затверджує його і припиняє планування до початку наступного планового періоду. Процес планування має бути безперервним, бо зовнішнє середовище дуже нестабільне і постійно змінюється; зазнає змін і уява підприємства про свої внутрішні цінності й можливості.

Принцип гнучкості взаємозв'язаний з принципом безперервності і полягає в наданні планам і процесові планування здатності змінювати свій напрямок у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Тому плани, як правило, мають так звані резерви. Однак існують певні межі **резервів планування:**

— резерви, що їх закладено в показниках, не повинні бути дуже великими, бо плани будуть недостатньо точними;

— дуже низькі межі резервів тягнуть за собою занадто часті зміни в планах, що розмиває орієнтири діяльності фірми.

Принцип точності означає, що кожен план слід складати з таким ступенем точності, який тільки може бути сумісним з рівнем нестабільності функціонування підприємства. Тобто плани мають бути конкретизовані й деталізовані до такої міри, яку дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності підприємства.

До основних проблем побудови ефективної системи планування на підприємстві належать:

- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність систематичного контролю за

відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;

- фрагментарність та відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;
- практично повна відсутність роботи на ринку, не розробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності інтересів власників, управлінського персоналу та колективу.

2.Різновиди планів та їх комплекси.

За змістом і формою прояву розрізняють такі види планування і планів:

1. З точки зору обов'язковості планових завдань:

- директивне планування – це процес прийняття рішень, які мають обов'язків характер для об'єкта планування;
- індикативне планування – план має направляючий, рекомендаційний характер і не обов'язків для виконання.

При складанні перспективних планів застосовується індикативне, а в поточному плануванні – директивне планування.

2. Залежно від терміну, на який складається план:

- довгострокове (перспективне) – понад 5 років;
- середньострокове – від 1 до 5 років;
- короткострокове (поточне) до й року.

3. За складом планових рішень:

- генерально цільове;
- стратегічне;
- тактичне;
- оперативно-календарне;
- зведене планування;
- бізнес-планування

Тема 3. Маркетингові дослідження, планування і контроль збуту продукції

1. Застосування маркетингових досліджень при плануванні збуту продукції.
2. Аналіз асортиментного портфелю.
3. Планування реклами.
4. Складання плану збуту продукції.

1. Застосування маркетингових досліджень при плануванні збуту продукції.

Збут підприємством свого товару – це процес реалізації промислової продукції з метою задоволення потреб і запитів споживачів та отримання прибутку.

Основне завдання плану збуту – розробка та обґрунтування реальної збутової програми, яка охоплює найбільш суттєві аспекти ринку: ціноутворення, заходи щодо сприяння збуту, просування товарів на ринку, систему розподілу та постачання продукції. Постійне дослідження ринку необхідно проводити за допомогою маркетингу.

Маркетинг дозволяє зрозуміти, яким чином виробник, підприємство, повинні організувати процес збуту своєї продукції, як треба проводити кампанію по просуванню на ринку нових виробів, будувати стратегію реклами тощо.

Маркетинг – це комплекс заходів щодо дослідження всіх питань, пов'язаних із процесом реалізації продукції підприємства:

- вивчення споживача;
- дослідження мотивів його поведінки на ринку;
- аналіз власного ринку підприємства;
- дослідження продукту;
- аналіз форм і каналів збуту продукції;
- аналіз обсягу товарообігу підприємства;
- вивчення конкурентів, форм і рівня конкуренції;
- дослідження рекламної діяльності;
- визначення найбільш ефективних способів просування товарів на ринку;
- вивчення ніші ринку.

За системою проведення та практичного спрямування, маркетингові дослідження поділяють на:

- тематичні;
- програмні;
- систематичні.

Тематичні маркетингові дослідження — дослідження, спрямовані на одержання інформації з окремої теми, проблеми, що виникла.

Програмні маркетингові дослідження — дослідження, які практикують для досягнення певної мети. Вони можуть об'єднувати кілька видів досліджень, сфер діяльності фірми. Типовим для програмного дослідження, наприклад, може бути дослідження, спрямоване на виведення на ринок нового продукту фірми.

Систематичні маркетингові дослідження — дослідження, які проводять безперервно, щоб попереджувати проблеми або виявляти їх на ранніх стадіях.

За специфікою предмета дослідження вирізняють дослідження:

- ринку;
- потреб споживачів;
- конкурентів;
- продажу;
- товарів;

- споживчих властивостей товару;
- реклами;
- «витрати—випуск»;
- «ціна—прибуток»;
- міжнародного маркетингу;
- мотиваційний аналіз.

2. Аналіз асортиментного портфелю.

Найважливішим фактором, який визначає рівень і рентабельність продажів, є відповідність асортименту і номенклатури продукції запитам споживачів. Під номенклатурою розуміють укрупнений перелік продукції, що випускається підприємством за видами, типами, гатунками, фасонами, кресленнями. Асортимент продукції – склад і співвідношення окремих видів виробів у продукції підприємства, галузі виробництва або в будь-якій групі товарів.

При плануванні номенклатура чи товарний асортимент можуть характеризуватися: різноманітністю (виходячи з кількості пропонованих асортиментних груп чи номенклатурних позицій); глибиною (виходячи з кількості позицій у кожній асортиментній групі); порівняльністю (виходячи із співвідношень між асортиментними групами з погляду спільності кінцевого споживання, каналів розподілу, груп споживачів та діапазону цін).

Використання портфельного аналізу дає змогу оцінити різні види діяльності організації, обрати інвестиційні стратегії для кожного із них, прийняти рішення щодо коригування виробничої структури організації.

Концепція життєвого циклу товару найадекватніше інтерпретує динаміку продукту й ринку. Як інструмент планування ця концепція дає змогу керівництву підприємства визначати основні завдання маркетингу на кожному етапі циклу й розробляти альтернативні маркетингові стратегії.

Продуктовий портфель підприємства має бути збалансованим і включати продукти, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

3. Планування реклами.

Для досягнення цілей маркетингової стратегії підприємства необхідна ефективна система комунікацій зі споживачами, оточенням фірми.

Основними елементами комплексу маркетингових комунікацій (комплексу просування) є:

- реклама — будь-яка платна форма неперсонального представлення та просування товару (послуг), ідей через засоби масової інформації, а також з використанням прямого маркетингу;
- стимулювання збуту — форма просування товарів шляхом короткострокового використання стимулів з метою заохочення споживачів і

посередників до купівлі;

- персональний продаж — вид просування, який передбачає контакт продавця з покупцем з метою продажу товару та налагодження тривалих стосунків із клієнтами;

- паблік рілейшнз (PR), або зв'язки з громадськістю, — діяльність, спрямована на формування й підтримку сприятливого іміджу фірми через налагодження стосунків між організацією та різноманітними контактними аудиторіями, ініціювання самою фірмою поширення інформації про товари, ідей, послуги, яка подається як новина, а також запобігання та усунення небажаних дій, які можуть зашкодити діяльності фірми;

- прямий маркетинг — безпосереднє спілкування продавця (виробника) з кінцевим покупцем, розраховане на певну реакцію шляхом використання різноманітних засобів комунікацій.

Для реалізації маркетингових цілей можуть застосовуватися такі види реклами:

- інформаційна — використовують переважно для створення попиту на етапі виведення нового товару на ринок;
- переконувальна — проводять на етапі зростання життєвого циклу товару, щоб переконати споживачів у перевазі певної марки товару та сприяти збільшенню обсягу продажу;
- нагадувальна — використовують на етапі зрілості, щоб змусити споживача згадати про товар;
- підсилювальна — після купівлі запевняє споживачів у правильності вибору товару;
- престижна — створює певний імідж фірми.

Планування рекламної кампанії передбачає наступні послідовні етапи:

- визначення цілей та об'єктів рекламної кампанії;
- визначення цільової аудиторії реклами;
- вибір засобів реклами;
- підготовка рекламного звернення;
- розробка графіків виходу реклами;
- складання бюджету просування товару;
- попередня оцінка ефективності реклами.

У залежності від цілей реклами та її носіїв формується рекламний бюджет. Є кілька підходів до його розрахунку:

- виходячи з мети та завдань підприємства, тобто вкладають таку суму грошей, яка необхідна для досягнення поставленої мети;
- виходячи з принципу «попередні асигнування плюс певний процент», коли фірми посилюють свою діяльність на ринку (наприклад, на стадії розгортання виробництва);
- метод конкурентного паритету, тобто асигнувати на рекламу суму не меншу, ніж конкуренти фірми;

- принцип «певний процент від суми продажу» ставить у залежність суму асигнувань на рекламу від її ефективності;
- бюджет на рекламу може формуватися на основі функції впливу реклами, яка описує зв'язок між такими факторами: вхідними (кошторис на рекламу) і вихідними (наприклад, ступінь популярності товару чи фірми, або збільшення обсягу збуту продукції).

Ефективність реклами оцінюється з огляду на комунікаційну та збутову діяльність. Перший показник — це витрати на рекламу в розрахунку на одного покупця, а другий — витрати на рекламу в розрахунку на одиницю обсягу збуту продукції. У процесі аналізу рекламної діяльності за звітний період визначаються фактичні відхилення від планових показників. Зменшення відносних витрат свідчить про ефективну рекламну діяльність підприємства.

4. Складання плану збуту продукції.

План збуту продукції – це обсяг продукції і послуг, який визначається попитом у процесі дослідження ринку й буде реалізований у плановому році.

Одним з основних питань щодо ефективного управління збутом є забезпечення реалістичності, справедливості й мотиваційності системи встановлення норм збуту та планування збуту.

Планування та встановлення норм збуту здійснюють так:

1. Рада директорів установлює національні норми збуту в межах корпоративного плану на основі маркетингових планів та інформації про ринок, конкурентів, споживачів.
2. Національний керівник збуту розподіляє національні норми збуту між регіонами, але як перший підрахунок, який і є предметом обговорення (переговорів).
3. Регіональні керівники роблять запит щодо пропозицій керівників збуту для окремих регіонів.
4. Працівники збуту подають пропозиції на основі власної оцінки потенціалу території та маркетингових планів (наприклад, пропозиція нових видів продукції, реклама, пріоритети).
5. Ці пропозиції обговорюють з регіональними керівниками.
6. Після узгодження норм складають індивідуальні плани збуту, що описують способи виконання норм.

План обсягу продажів може мати наступну структуру:

- Дослідження кон'юнктури ринку:
- аналіз продажу за попередній період;
- сегментація ринку;
- вибір цільового ринку;
- прогноз розвитку ринку.

1. Планування асортименту:

- формування структури асортименту;
- планування освоєння нових виробів.

2. Оцінка конкурентоспроможності.

3. Планування ціни (на основі витрат, з орієнтацією на рівень конкуренції, параметричні).

4. Прогнозування великими групами та за індивідуальними замовленнями.

План збуту продукції визначають, виходячи з обсягу товарної продукції з урахуванням зміни нереалізованих залишків на початок і кінець розрахункового періоду.

Залишки нереалізованої продукції включають:

- ✓ запаси готової продукції на складі постачальника;
- ✓ товари, відвантажені споживачеві, але не оплачені ним.

Залишок готової продукції на складі на початок планового періоду визначається за даними на кінець звітного періоду (передпланового), на кінець планового — за нормативом власних обігових коштів на плановий період. Але оскільки у складі обігових коштів продукція рахується за плановою виробничою собівартістю, то для включення в розрахунок залишків її необхідно перевести у вартість за оптовими цінами за допомогою коефіцієнта, який визначається відношенням товарної продукції в планових цінах до її виробничої собівартості. Якщо ж норматив готової продукції на складі встановлюється у днях, то сума обігових коштів на неї визначається множенням середньодобового випуску у вартісному виразі на норматив продукції на складі у днях.

Залишки відвантаженої, але не сплаченої на початок планового періоду продукції визначаються за даними на кінець звітного періоду (передпланового), а на кінець планового періоду розраховуються на основі встановленого за фактичними даними минулих періодів співвідношення між залишками відвантаженої продукції, але не сплаченої, і залишками готової продукції на складі.

Після розрахунку всіх показників, із яких складається обсяг збуту, визначається план реалізації (збуту) продукції підприємства за такою формулою:

$$РП = ТП + НРП^н - НРП^к, \text{ де}$$

РП — плановий обсяг реалізації (збуту), тис. грн;

ТП — плановий обсяг товарної продукції, тис. грн;

НРП^н — залишки нереалізованої продукції на початок планового періоду, тис. грн;

НРП^к — залишки нереалізованої продукції на кінець планового періоду, тис. грн.

Тема 4. Планування і контроль виробництва продукції

1. Виробнича програма підприємства.
2. Планування обсягів виробництва продукції у вартісному вираженні.
3. Планування зміни залишків незавершеного виробництва.

1. Виробнича програма підприємства.

Виробнича програма визначає необхідний обсяг виробництва продукції у плановому періоді, який відповідає номенклатурою, асортиментом і якістю вимогам плану продажу. Виробнича програма підприємства визначає склад, кількість і обсяг продукції, яка повинна бути виготовлена у плановий період і поставлена споживачам. Відображаючи головне завдання господарської діяльності, вона є головним розділом планів підприємства.

Виробнича програма складається із:

- плану виробництва продукції в натуральному (умовно-натуральному) вигляді;

- плану виробництва у вартісному вигляді.

Насамперед слід з'ясувати, яку продукцію виробляти на підприємстві та в якій кількості. При цьому необхідно виходити з таких положень:

- 1) попиту на продукцію;
- 2) рівня та динаміки цін, наявності конкурентів і цін на їхню продукцію, тобто взагалі кон'юнктури ринку;
- 3) наявності виробничої потужності та площі, трудових і матеріальних ресурсів, а також, при необхідності — інвестиційних ресурсів.

Вивчення попиту зовнішнього та внутрішнього ринку на товари і послуги виконуються на підприємствах службами маркетингу, які проводять ринкові дослідження з допомогою виставок, ярмарок та інших заходів, на яких виявляється попит на відповідні вироби і послуги, приймаються замовлення, укладаються договори на поставку тощо.

При визначенні виробничих можливостей виконуються розрахунки наявних і потрібних виробничих потужностей, кількості працівників, матеріальних ресурсів.

У поточному плануванні виробнича програма складається на рік. Плановий обсяг виготовлення кожного виробу розподіляється за календарними періодами року (кварталами, місяцями).

У річній програмі можливі такі варіанти розподілу виробництва й випуску окремих найменувань виробів серійного й масового виробництва:

- 1) рівномірний випуск (для виробів, потреба в яких стабільна);
- 2) випуск, який рівномірно збільшується (для виробів, потреба в

яких зростає);

3) наростаючий випуск (для оновлених виробів, які проходять освоєння);

4) зменшуваний випуск (для виробів, які знімають із виробництва);

5) за нерівномірного або нестабільного виробництва, на підприємствах із сезонними коливаннями план складають на кожен місяць.

2. Планування обсягів виробництва продукції у вартісному вираженні.

Обсяг виробництва продукції у натуральних вимірниках встановлюється на основі обсягу поставок:

$$OB_i = OP_i - \Gamma_{п(з)} + \Gamma_{к(з)},$$

де OB_i – обсяг виробництва i -го виду продукції в натуральних одиницях; OP_i – обсяг поставок i -го виду продукції в натуральних одиницях;

$\Gamma_{п(з)}$, $\Gamma_{к(з)}$ – запаси готової продукції на складі відповідно на початок і кінець планового періоду.

Товарна продукція — це загальна вартість усіх видів готової продукції, напівфабрикатів, робіт і послуг виробничого характеру, призначених для продажу або реалізації різним споживачам.

Товарна продукція підприємства охоплює:

- готові вироби;
- запасні частини для продажу;
- напівфабрикати виробництва підприємства;
- нестандартне технологічне устаткування, виготовлене як для власних потреб, так і для реалізації;
- частину продукції допоміжних підрозділів, яка реалізується іншим споживачам (технологічне оснащення, енергія тощо);
- інші роботи й послуги виробничого характеру.

Роботи й послуги невиробничого характеру не включають у товарну продукцію (наприклад, капітальний ремонт будівель, послуги транспорту підприємства, науково-дослідні та проектні роботи стороннім споживачам).

Обсяг товарної продукції визначається за формулою:

$$ТП = \sum_{i=1}^n N_i C_i + P,$$

де N_i – випуск продукції i -го виду в натуральних одиницях;

C_i – гуртова ціна підприємства одиниці виробу i -го виду, грн;

n – кількість видів продукції, що виготовляється на підприємстві;

P – вартість робіт та послуг на сторону, грн.

Валова продукція — це вартість усієї виробленої в плановому періоді продукції, незалежно від ступеня її виготовлення.

Валовий оборот підприємства – це обсяг валової продукції незалежно від того, де вона буде використана, в межах підприємства, чи поза ним.

Внутрішньозаводський оборот підприємства – це та кількість продукції, яка використовується всередині підприємства для подальшої переробки.

Реалізована продукція – це продукція, яка відвантажується споживачеві, і за яку надійшли кошти на розрахунковий рахунок підприємства-постачальника або мають надійти у зазначений термін

3. Планування зміни залишків незавершеного виробництва.

До складу незавершеного виробництва входять заготовки, деталі, комплекти, які перебувають на різних стадіях виробничого процесу й підлягають подальшому обробленню або складанню, а також вироби у складанні та на випробуваннях. Обсяг незавершеного виробництва впливає на ефективність роботи підприємства. З одного боку, незавершена продукція потребує обігових коштів, і це негативно позначається на економічному становищі підприємства, а з іншого — забезпечує нормальний перебіг виробничого процесу, його безперервність і ритмічність. Тому величина незавершеного виробництва має підтримуватися на оптимальному рівні.

У планових розрахунках залишок незавершеного виробництва на початок планового періоду беруть за фактичними даними перед планового періоду, а на кінець — визначають різними розрахунковими методами.

Тема 5. Оперативно-календарне планування і контроль

- 1. Зміст і завдання оперативно-календарного планування.**
- 2. Ритмічність виробництва.**
- 3. Особливості оперативно-календарного планування на підприємствах одиничного, серійного та масового типів виробництва.**

1. Зміст і завдання оперативно-календарного планування.

Завданням оперативно-календарного планування є забезпечення злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства, рівномірного виконання плану виробництва продукції у встановленому обсязі й номенклатурі з найкращим використанням виробничих ресурсів.

Оперативно-календарне планування має виконавчий характер. Його роль полягає в подальшій конкретизації плану виробництва у вигляді завдань у натуральній кількості на коротші відрізки часу й за конкретними виконавцями: цехами, ділянками та робочими місцями.

У процесі оперативно-календарного планування виконують розрахунки та встановлюють: завдання цехам, виробничим ділянкам і робочим місцям з випуску конкретних виробів, вузлів і заготовок; нормативи руху предметів праці у виробництві (нормативи заділів, розміри партій, періоди їх запуску-випуску тощо); календарні графіки, в яких встановлюється послідовність і терміни виготовлення продукції на кожній стадії виробництва.

Основними завданнями оперативно-календарного планування на підприємстві є:

1) забезпечення ритмічного виробництва відповідно до встановленого обсягу й номенклатури, а також терміну виготовлення й поставки продукції споживачам;

2) забезпечення максимальної безперервності виробництва, тобто забезпечення найменшої тривалості виробничого циклу, що сприятиме зменшенню незавершеного виробництва та прискоренню оборотності обігових коштів;

3) забезпечення рівномірності та комплектності завантаження устаткування, працівників і площ, що сприятиме кращому використанню виробничих фондів;

4) створення умов для розвитку передових форм організації праці, а також для автоматизації об'ємних та календарних розрахунків на основі використання сучасної обчислювальної техніки.

За колом робіт, що виконуються відповідно до змісту, оперативно-календарне планування поділяють на календарне планування та диспетчерське регулювання.

Календарне планування – це деталізація річної виробничої програми підприємства за строками запуску-випуску кожного виду продукції і за виконавцями – в основних виробничих підрозділах першого півня (заводах виробничого об'єднання або цехах), а в середині – на виробничих дільницях та робочих місцях.

Оперативно-календарне планування виконується у масштабі підприємства по цехах і масштабі окремих цехів – по дільницях та робочих місцях.

Головний елемент системи оперативно-календарного планування — планово-облікова одиниця, за її найменуванням називається конкретна система оперативно-календарного планування. Існують три основні планово-облікові одиниці й відповідні системи — замовлення, комплект, деталь.

2. Ритмічність виробництва.

Основним завданням оперативно-календарного планування є забезпечення ритмічності і рівномірності виробництва.

Рівномірне виробництво – виробництво продукції відповідно до плану графіка. Воно характерне для одиничного та дрібносерійного виробництва та досягається рівномірністю завантаження робочих місць. Рівномірність виробництва може забезпечуватися як ритмічним, так і неритмічним процесом виробництва.

Ритмічність виробництва – виробництво у рівні проміжки часу однакового обсягу продукції на всіх стадіях виробничого процесу. Воно характерне для підприємств велико серійного й масового типу виробництва та досягається строгим дотриманням такту потоку на основі повного погодження в роботі суміжних підрозділів.

Рівномірне, а тим більш ритмічне виробництво впливає на ефективність роботи підприємства та є результатом, а також умовою технічного й організаційного вдосконалення виробництва.

Неритмічна ж робота, навпаки, призводить до значного недовикористання виробничих потужностей унаслідок простоювання устаткування й робітників на початку планового періоду, веде до його зношування у зв'язку з нераціональним завантаженням, значно знижує якість продукції, яку виготовляють.

Ритмічна робота підприємства та його підрозділів залежить від:

- чіткого матеріально-технічного забезпечення;
- своєчасної підготовки виробництва;
- своєчасного та якісного ремонту й обслуговування обладнання;
- раціональної організації виробництва та праці;
- якості техніко-економічного й оперативно-календарного планування;
- наявності постійних, кваліфікованих кадрів;
- своєчасного первинного обліку виробництва й контролю за виконанням планів-графіків.

3. Особливості оперативно-календарного планування на підприємствах одиничного, серійного та масового типів виробництва.

Усі елементи оперативно-календарного планування (системи, нормативи, планово-облікові одиниці, розрахунки руху предметів праці в часі та просторі тощо) залежать від типу виробництва підприємства. Тому слід розрізняти особливості оперативно-календарного планування на підприємствах різних типів виробництва.

4. Ритмічність виробництва.

Основним завданням оперативно-календарного планування є забезпечення ритмічності і рівномірності виробництва.

Рівномірне виробництво – виробництво продукції відповідно до плану графіка. Воно характерне для одиничного та дрібносерійного виробництва та

досягається рівномірністю завантаження робочих місць. Рівномірність виробництва може забезпечуватися як ритмічним, так і неритмічним процесом виробництва.

Ритмічність виробництва – виробництво у рівні проміжки часу однакового обсягу продукції на всіх стадіях виробничого процесу. Воно характерне для підприємств велико серійного й масового типу виробництва та досягається строгим дотриманням такту потоку на основі повного погодження в роботі суміжних підрозділів.

Рівномірне, а тим більш ритмічне виробництво впливає на ефективність роботи підприємства та є результатом, а також умовою технічного й організаційного вдосконалення виробництва. Неритмічна ж робота, навпаки, призводить до значного недовикористання виробничих потужностей унаслідок простоювання устаткування й робітників на початку планового періоду, веде до його зношування у зв'язку з нераціональним завантаженням, значно знижує якість продукції, яку виготовляють. «Штурмівщина», яка виникає у зв'язку з неритмічною роботою, призводить до збільшення собівартості продукції за рахунок зниження продуктивності праці, збільшення доплат за простоювання та понадурочні роботи; призводить також до збитків унаслідок різних штрафів і пені, які сплачуються за невчасну поставку готової продукції тощо.

Ритмічна робота підприємства та його підрозділів залежить від:

- чіткого матеріально-технічного забезпечення;
- своєчасної підготовки виробництва;
- своєчасного та якісного ремонту й обслуговування обладнання;
- раціональної організації виробництва та праці;
- якості техніко-економічного й оперативного-календарного планування;
- наявності постійних, кваліфікованих кадрів;
- своєчасного первинного обліку виробництва й контролю за виконанням планів-графіків.

Особливості оперативно-календарного планування на підприємствах одиничного, серійного та масового типів виробництва.

Усі елементи оперативно-календарного планування (системи, нормативи, планово-облікові одиниці, розрахунки руху предметів праці в часі та просторі тощо) залежать від типу виробництва підприємства. Тому слід розрізняти особливості оперативно-календарного планування на підприємствах різних типів виробництва

Тема 6. Планування і контроль матеріально-технічного забезпечення виробництва

1. **Зміст планування матеріально-технічного забезпечення та послідовність його розробки**
2. **Планування потреби в матеріальних ресурсах**
3. **Запаси і регулювання їх розмірів**
4. **Особливості визначення потреби цехів у матеріальних**

ресурсах в різних типах виробництва

1. Зміст планування матеріально-технічного забезпечення та послідовність його розробки

МТЗ — це вид комерційної діяльності щодо забезпечення матеріально-технічними ресурсами процесу виробництва, здійснюваної, як правило, до початку виробництва.

Основна мета МТЗ — доведення матеріальних ресурсів до конкретних виробничих підприємств — у заздалегідь визначене договором місце споживання.

Розробка планів МТЗ сприяє успішному вирішенню проблем забезпечення сировиною, матеріалами, комплектуючими, паливом, енергією та іншими видами ресурсів, необхідних для здійснення процесу виробництва. В плані МТЗ визначаються також постачальники і терміни поставок матеріалів.

У ході розробки плану МТЗ повинна передбачатися максимально можлива економія ресурсів.

Основним завданням плану МТЗ є визначення оптимальної потреби підприємства в матеріальних ресурсах для здійснення виробничо-господарської і комерційної діяльності.

МТЗ на підприємстві виконує функції, пов'язані із закупівлею сировини, матеріалів, палива, енергії та обладнання, їх зберіганням та розподілом. Обсяг завдань МТЗ поділяють на дві основні групи:

- 1) матеріальне забезпечення виробничого процесу наданням необхідних товарів та послуг у потрібній кількості та належної якості, з додержанням вимог щодо часу та місця;
- 2) закупівля, складування та розподіл товарів, необхідних для економічної діяльності.

Розглядаючи систему планування МТЗ, потрібно з'ясувати зміст і послідовність розроблення плану МТЗ.

У зміст планування МТЗ входять:

- визначення потреби в матеріалах, устаткуванні, паливі, енергії на базі норм їх витрат;
- розрахунок запасів усіх товарно-матеріальних цінностей на плановий період;
- облік, контроль і аналіз виконання планів забезпечення;
- поточне регулювання забезпечення виробничих підрозділів підприємства.

Планування забезпечення здійснюють у певній послідовності:

- підготовча робота (забезпечення бланками-формами, інструктаж тощо);

- визначення джерела забезпечення потреби в матеріалах;
- розрахунок потреби в матеріальних ресурсах;
- розроблення норм виробничих запасів.

План МТЗ складається з двох частин:

- розрахунків потреби в матеріально-технічних ресурсах;
- балансів матеріально-технічного забезпечення.

Розрахунок потреби у матеріально-технічних ресурсах включає розрахунок потреби в сировині й матеріалах, паливі та енергії, обладнанні.

Визначення потреби в матеріально-технічних і енергетичних ресурсах проводиться як в натуральному, так і в вартісному виразі з метою узгодження цього розділу плану з планами по витратах, фінансовим планом.

Постачання матеріально-технічних ресурсів має бути своєчасним відповідно до витрат.

Залежно від системи забезпечення й особливостей руху матеріальних ресурсів від постачальників до споживачів розрізняють транзитну та складську форми МТЗ.

Транзитна форма займає значну частину в загальному обсязі постачань, вона більш економічна, має відносно високу швидкість постачань. Вибір транзитної форми постачань продиктовано насамперед обсягом споживаних ресурсів і встановленою для нього транзитною чи замовленою нормою постачань.

За цієї форми МТР постачаються споживачу безпосередньо від виробника. При цьому є можливість скоротити витрати на розвантажувальні операції та на зберігання продукції на складі.

Транзитну норму визначають як мінімально припустиму загальну кількість матеріалів, відвантажених постачальником на адресу споживача за одним замовленням. Замовлену норму розраховують як найменшу кількість матеріалів за однією позицією замовлення, узятую постачальником до виконання за обов'язкового замовлення на одночасну доставку кількох однорідних видів (типорозмірів) матеріалів на адресу одного споживача.

Ця форма постачання ефективна за постачання однорідного асортименту ресурсу та у великій кількості. Застосування сучасної транзитної форми постачання дає змогу зменшити величину партії поставок. При цьому МТР доставляють безпосередньо на робочі місця.

На відміну від транзитної, **складська форма** постачання передбачає доставку ресурсів підприємству через посередників. За цієї форми обсяг партії та строки поставок не лімітовані, але споживачі ресурсів несуть додаткові витрати за зберігання продукції на складах посередників тощо.

Вибирати постачальників матеріально-технічних ресурсів потрібно за такими критеріями: відповідність виробничої потужності постачальників потребам підприємства в матеріалах, якість і ціна останніх, репутація

постачальника, його територіальна віддаленість та оперативність постачання, швидкість реакції на потреби покупця, умови розрахунків, можливість надання кредиту тощо.

2. Планування потреби в матеріальних ресурсах

Планування потреби в матеріально-технічних ресурсах включає:

Метод прямого розрахунку дозволяє одержати науково обґрунтовані дані про величину планових витрат матеріалів. Методом прямого розрахунку визначається потреба в сировині і матеріалах для випуску готової продукції при встановлених нормах їх витрат.

$$П_m = \sum_{i=1}^n Н_{в_i} \cdot N_i ,$$

де $Н_{в_i}$ – норма витрат матеріалу на i -й виріб;

N_i – обсяг виробництва i -го виробу в плановому періоді; n – кількість видів виробів.

Метод аналогії використовується при плануванні виробництва нової продукції, для якої не встановлені норми витрат матеріалів. При цьому методі нові вироби за допомогою відповідних коефіцієнтів прирівнюються до виробів, що мають обґрунтовані норми витрат матеріалів:

$$П_m = Н_б \cdot N_n \cdot K_n ,$$

де $Н_б$ – норма витрат матеріалу на аналогічний базовий виріб;

N_n – запланований випуск нового виробу в натуральному виразі;

K_n – коефіцієнт, який враховує особливості матеріалу при виробництві нового виробу.

Якщо на момент розрахунку на підприємстві відсутні дані про обсяг виробничої програми в натуральному виразі, а також норми витрат матеріальних ресурсів, то потреба в них визначається методом динамічних коефіцієнтів:

$$П_m = V_{мф} \cdot I_{вп} \cdot I_n ,$$

де $V_{мф}$ – фактичні витрати матеріалів за минулий період; $I_{вп}$ – індекс зміни виробничої програми;

I_n – індекс середнього зниження норм витрат матеріалів у плановому періоді.

При плануванні потреби в основних матеріалах використовуються також методи екстраполяції, математичної статистики, теорії ймовірностей, моделі багатofакторного регресійного аналізу, розрахунок потреби за типовим представником.

Планування потреби в матеріалах для поповнення незавершеного виробництва розраховується з врахуванням тривалості виробничого циклу і планового випуску продукції:

$$P_{\text{НЗВ}} = \sum_{i=1}^n (HЗВ_{\text{к}} - HЗВ_{\text{п}}) \cdot H_{\text{в}} ,$$

де $HЗВ_{\text{к}}$, $HЗВ_{\text{п}}$ – обсяг незавершеного виробництва на кінець та початок планового періоду;

$H_{\text{в}}$ – норма витрат матеріалу на один виріб.

Потреба в матеріалах для поповнення незавершеного виробництва планується при зростанні обсягу виробництва і збереженні попередньої тривалості виробничого циклу, введенні в експлуатацію виробництв і цехів для виготовлення нових видів виробів.

Планування потреби в енергії для опалення залежить від об'єму і теплової характеристики будівлі, температури всередині приміщення і зовні, тривалості опалювального періоду і різниці між тепловмістом пари і конденсату.

Планування потреби в енергії на освітлення визначається в залежності від площі приміщення, норми і кількості годин освітлення.

3. Запаси і регулювання їх розмірів

Запаси — це матеріальні активи, які:

- ✓ утримуються для подальшого продажу;
- ✓ перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва;
- ✓ утримуються для споживання під час виробництва продукції.

Класифікуються запаси за такими видами: виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, товари.

Виробничі запаси — це придбані або самостійно виготовлені запаси, які підлягають подальшій переробці на підприємстві або утримуються для споживання в ході операційного циклу.

Вони поділяються на:

- ✓ сировину — придбані або отримані іншим чином продукти (матеріали), які призначені для подальшої переробки;
- ✓ основні й допоміжні матеріали;
- ✓ комплектуючі вироби, покупні напівфабрикати та інші матеріальні цінності, що призначені для виробництва продукції, обслуговування виробництва та адміністративних потреб;
- ✓ малоцінні та швидкозношувані предмети, які використовуються протягом не більше одного року або операційного циклу, якщо він більше року (інструменти, господарський інвентар, спеціальне оснащення, спеціальний одяг тощо).

Управління запасами – це встановлення моментів подачі замовлень на закупку чи виробництво товарів для поповнення запасів, і прийняття рішень про кількість замовлень чи їх обсяг.

Основна мета управління виробничими запасами полягає в такій організації поставок продукції виробничо-технічного призначення, за якої, з одного боку, відбувається економія коштів на організацію поставок, утримання запасів, зменшуються втрати від мобілізації оборотних коштів, від можливого псування ресурсів при їх тривалому зберіганні, а з іншого боку – зменшуються втрати, які можуть виникнути внаслідок дефіциту необхідної продукції.

Регулювання запасів може здійснюватися за системами «максимум-мінімум», «стандартних партій», «стандартних інтервалів».

Система «максимум-мінімум» передбачає, що запаси поповнюються до рівня не нижчого за їхню мінімальну величину, а після надходження чергової партії не бувають більшими за встановлену максимальну кількість.

4. Особливості визначення потреби цехів у матеріальних ресурсах в різних типах виробництва

При масовому та багатосерійному виробництві потреба в матеріалах складається у подетальному розрізі та обчислюється множенням виробничої програми деталей на подетальні норми витрат.

В умовах одиничного та дрібносерійного виробництва потреби в матеріалах визначають, виходячи з кількості виробів у замовленні та норм витрат матеріалів на вирів.

Залежно від типу виробництва застосовуються різні системи лімітування та забезпечення цехів матеріалами. На підприємствах одиничного та дрібносерійного виробництва поширено децентралізовану систему постачання цехів. Склад видає матеріали на підставі разових вимог цехів, які самостійно їх отримують і транспортують.

За умов масового та багатосерійного виробництва зі стабільною номенклатурою продукції й ритмічним споживанням матеріалів застосовується централізована система забезпечення робочих місць. Склад доставляє матеріали в цех безпосередньо на робочі місця в потрібній кількості й у належний час згідно з календарним графіком у межах встановленого ліміту.

Тема 7. Планування потужності підприємства

- 1. Сутність виробничої потужності підприємства та порядок її планування.**
- 2. Розрахунок виробничої потужності підприємства.**
- 3. Стратегічне планування виробничої потужності.**

1. Сутність виробничої потужності підприємства та порядок її планування.

Виробнича потужність і пропозиція характеризують технологію та організацію виробництва, які діють на підприємстві, склад і кваліфікацію персоналу, а також динаміку їхнього зростання й перспективи розвитку.

Виробнича потужність підприємства – це максимально можливий випуск продукції необхідної якості в передбаченій номенклатурі за певний час при повному завантаженні обладнання та виробничих площ у прийнятому режимі роботи з урахуванням застосування передової технології, організації виробництва і праці.

Обґрунтування виробничої програми виробничою потужністю здійснюють у кілька етапів:

1. Визначення максимального обсягу випуску виробів, що може бути забезпечений наявною виробничою потужністю підприємства.
2. Обчислення необхідного введення в дію нових (додаткових) потужностей завдяки технічному переозброєнню або розширенню підприємства.

Виробничу потужність визначають різними вимірниками — найчастіше натуральними, умовно-натуральними, у багатомономенклатурних виробництвах

— вартісним показником.

Вирізняють три види потужності підприємства: проектна — визначається у процесі проектування; поточна — фактично досягнута потужність; резервна — для покриття «пікових» навантажень у деяких галузях (наприклад, електроенергетика, газова, харчова промисловість).

Виробничу потужність визначають так: на початок планового періоду — вхідна потужність; на кінець цього періоду — вихідна потужність; а також середньорічна потужність.

У планових обчисленнях для обґрунтування виробничої програми використовують середньорічну потужність.

2. Розрахунок виробничої потужності підприємства.

Для розрахунку необхідні такі дані:

1. плановий фонд робочого часу одиниці обладнання

Розрізняють календарний, режимний (номінальний) і ефективний (корисний) фонди часу.

2. Кількість одиниць обладнання. Визначається за наявною кількістю обладнання.

3. Продуктивність обладнання. Визначається як кількість продукції, що виробляється на даному виді обладнання за одиницю часу.

4. Трудоміскість виробничої програми. Визначається множенням трудоміскості одиниці продукції на виробничу програму.

5. Досягнутий коефіцієнт виконання норм виробітку. Визначається ефективністю праці працівників.

3. Стратегічне планування виробничої потужності.

Існує кілька концепцій планування виробничої потужності:

1) **концепція ефекту масштабу виробництва.** Мається на увазі, що при збільшенні обсягів виробництва скорочуються витрати на одиницю продукції (зростає завантаженість ресурсів, а постійні витрати не змінюються). Однак на певному етапі росту підприємство стає занадто великим і спостерігається негативний ефект, пов'язаний з масштабами виробництва. Наприклад, для підтримки попиту, який би забезпечував повне завантаження потужностей, може знадобитися ввести значні знижки на продукцію або ж будуть необхідні значні грошові вкладення в рекламу.

2) **концепція використання властивостей кривої зростання продуктивності.** Протягом того як підприємство випускає все більший обсяг продукції, воно накопичує досвід найбільш ефективних методів виробництва, завдяки чому в змозі скорочувати витрати виробництва на цілком передбачуваній основі.

3) **концепція ефекту економії,** обумовленого зростанням продуктивності й масштабу виробництва. Часто компанії використовують обидві попередні концепції як власну стратегію в конкурентній боротьбі. При цьому вони будують великий завод зі значним ефектом економії, обумовленим зростанням масштабу виробництва, і як наслідок використовують порівняно низькі витрати для агресивної стратегії в ціноутворенні й підвищенні обсягів продажів. У результаті збільшення обсягу продажів вони швидше, ніж їхні конкуренти, нарощують обсяги продажів і продовжують знижувати ціни. Однак для того, щоб така стратегія принесла успіх, вона повинна задовольняти двом критеріям: (1) її продукція повинна відповідати запитам споживачів; (2) попит на продукцію повинен бути значним, щоб підтримувати більші обсяги її виробництва.

4) **концепція фокусування потужностей.** Суть концепції фокусування виробництва полягає в тому, що підприємства працюють із найбільшою ефективністю в тому випадку, якщо вони націлені на виконання обмеженої кількості конкретних виробничих завдань (низька собівартість або висока якість). Концепція фокусування потужностей часто реалізується через механізм «завод у заводі». Підприємство може містити в собі декілька «заводів», кожний з яких має свою організаційну структуру, устаткування й політику використання технологічного процесу й управління робочою силою й т.д., навіть якщо ця продукція виробляється під одним дахом. Такий підхід дозволяє знаходити оптимальний рівень функціонування кожного підрозділу (цеху).

5) **концепція гнучкості виробничих потужностей.** Означає здатність підприємства швидко збільшувати або зменшувати обсяг виробництва або переводити потужності з випуску однієї продукції на

випуск інших товарів. Така гнучкість досягається завдяки гнучкості самих підприємств (устаткування легко встановити й демонтувати - цирк шапіто), технологічних процесів (швидкий перехід з випуску одного асортименту продукції на іншій або зміна їхніх пропорцій) і робочої сили (робітники мають різноманітні навички й здатність легко й швидко перемикається з виконання однієї операції на іншу, високий ступінь навчання).

Тема 8. Планування персоналу і оплати праці

- 1. Кадрове планування на підприємстві.**
- 2. Планування чисельності персоналу.**
- 3. Планування продуктивності праці.**
- 4. Планування фонду оплати праці.**

1. Кадрове планування на підприємстві.

Персонал підприємства (кадри) — це сукупність постійних працівників, які мають професійну підготовку та практичний досвід і навички роботи. В залежності від місця персоналу у виробничому процесі він розподіляється на персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. У промисловості основний персонал (промислово-виробничий) залежно від виконуваних функцій поділяють на категорії: робітники, службовці, спеціалісти, керівники. Непромисловий персонал охоплює працівників житлово-комунального господарства, культурно-побутових та медичних установ.

Кадрове планування на підприємстві включає розділи:

- планування потреби в робочій силі;
- планування джерел залучення робочої сили;
- планування підвищення кваліфікації;
- планування кар'єри;
- планування використання працівників;
- планування втрат працівників;
- планування витрат на реалізацію всього комплексу кадрових завдань.

Метою розроблення плану персоналу та оплати праці є визначення економічно обґрунтованої потреби підприємства в персоналі й забезпечення його ефективного використання в плановому періоді.

Штатний розпис – це внутрішній нормативний документ підприємства у якому зазначається перелік посад, що є на даному підприємстві, чисельність працівників за кожною з них і розміри їх місячних посадових окладів.

Кадрова політика – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів держави або підприємства з формування, використання і відтворення трудового (кадрового потенціалу). Вона розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом,

кадровими службами для визначення генерального напрямку і засад роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них. Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації.

Основні розділи кадрової політики: політика підбору кадрів, професійного навчання, оплати праці, політика формування кадрових процедур, соціальних відносин.

Джерела підбору кадрів поділяються на зовнішні (біржі праці, підприємства та організації із працевлаштування, оголошення, контакти з навчальними закладами) і внутрішні (підготовка робітників на підприємстві, просування по службі, по рекомендації, інформування працівників про вакансії).

2. Планування чисельності персоналу.

Завданням планування чисельності персоналу є визначення потреби у всіх категоріях працівників, потрібних для забезпечення безперебійного виробничого процесу й виконання виробничих планів. При цьому треба забезпечити раціональне використання трудових ресурсів, оптимальне співвідношення різних категорій персоналу. Для цього розрахунки необхідно здійснювати за категоріями персоналу.

Елементами планування є:

- прогнозування спеціалізації і виробничого профілю підприємства;
- прогнозування номенклатури і обсягів виробництва продукції, робіт та послуг;
- вивчення та аналіз попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці;
- аналіз наявності працівників та потреби їх в розрізі структурних підрозділів, професій, видів діяльності, робочих місць;
- розробка програм, проектів, заходів формування і використання персоналу підприємства з урахуванням застосування інновацій науково-технічного прогресу, зарубіжного і національного досвіду, прогресивних і міжнародних норм і стандартів.

Вихідними даними при плануванні чисельності персоналу є виробнича програма, норми витрат праці, баланс робочого часу.

Під час планування чисельності працівників підприємства розрізняють явочну, облікову та середньооблікову чисельність.

Явочну чисельність — кількість робітників, які повинні для забезпечення нормального процесу виробництва щодня перебувати на робочих місцях — визначають під час планування робітників.

Облікова чисельність охоплює загальну кількість усіх працівників підприємства (постійних, сезонних, тимчасових), у тому числі фактично працюючих працівників, які перебувають у відрядженні, у відпустках, хворіють, виконують державні обов'язки, відсутні на роботі з дозволу адміністрації тощо.

Під час планування чисельність визначають як середньооблікову. Її розраховують діленням суми облікової чисельності за всі календарні дні періоду на кількість календарних днів у періоді.

Для оцінки персоналу підприємства застосовуються показники: плинність кадрів, стабільність персоналу (середній стаж роботи на підприємстві / загальна сума років роботи на даному підприємстві всього персоналу), рівень дисципліни (неявки на роботу / фактично відпрацьовані людино-дні), відповідність кваліфікації робітників ступеню складності виконуваних робіт (середній тарифний розряд групи робітників / середній тарифний розряд робіт, що виконуються).

При розрахунку чисельності спеціалістів використовують нормативний метод, який ґрунтується на застосуванні нормативів навантаження, обслуговування, керованості і чисельності спеціалістів. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває використання штатно-номенклатурного методу, який ґрунтується на планових показниках розвитку виробництва, типових структурах і штатах, а також номенклатури посад, що підлягають заміщенню спеціалістами з вищою освітою.

3. Планування продуктивності праці.

У плануванні продуктивності праці використовують абсолютні показники, які характеризують рівень продуктивності праці, і відносні показники, які характеризують динаміку її зростання.

У внутрішньовиробничому плануванні для вимірювання продуктивності праці використовують обернений метод. Продуктивність праці визначається кількістю праці, затраченої на одиницю продукції (роботи) — трудомісткістю продукції.

Фактори зростання продуктивності праці на підприємстві:

1. матеріально-технічні (вдосконалення техніки та технології, застосування нових видів сировини і матеріалів)
2. організаційні (поглиблення спеціалізації, комбінування, вдосконалення системи управління, організації праці)
3. економічні (удосконалення методів планування, систем оплати праці, участі працівників у прибутках)
4. соціальні (створення відповідного морально-психологічного клімату, нематеріальне заохочення, поліпшення системи підготовки та перепідготовки персоналу)
5. природні умови та географічне розміщення підприємств (на добувних та переробних підприємствах)

4. Планування фонду оплати праці.

Ефективність функціонування та соціальний розвиток підприємств забезпечується формуванням індивідуальних і колективних матеріальних стимулів, основною формою реалізації яких є оплата праці.

Фонд оплати праці складається з фонду основної та фонду додаткової заробітної плати, а також інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Фонд основної заробітної плати охоплює нарахування винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків).

Фонд додаткової заробітної плати містить доплати, надбавки, гарантії та компенсаційні виплати, передбачені законом, премії за виконання виробничих завдань і функцій, а саме: надбавки й доплати до тарифних ставок і окладів у розмірах, передбачених законом (за роботу у важких і шкідливих умовах, у нічний час, за керівництво бригадою, високу майстерність і т. ін.). У цей фонд включають премії та винагороди, у тому числі за вислугу років; оплату праці у святкові та вихідні дні; оплату за невідпрацьований час у розмірах, передбачених законом.

Плановий фонд оплати праці робітників, оплачуваних на підставі місячних окладів, визначають множенням їхніх окладів на кількість робітників, які мають однакові оклади, і на кількість місяців роботи в плановому періоді.

Плановий преміальний фонд оплати праці охоплює суми премій за виробничі результати, передбачені системами преміювання.

У плановий годинний фонд оплати праці включають виплати компенсаційного характеру, пов'язані з режимом і умовами праці. Доплату за роботу у святкові та неробочі дні планують на підприємствах і дільницях з безперервним режимом роботи, а також тоді, коли за планом передбачається ремонт устаткування в ці дні.

Оплату здійснюють у подвійному розмірі: відрядникам — за подвійними розцінками, погодинникам — у розмірі подвійної тарифної ставки.

У плановий фонд денної оплати праці включають годинний фонд оплати праці й доплати за невідпрацьовані години (підліткам за скорочений робочий день і години матерям на годування немовлят).

Місячний (річний, квартальний) фонд оплати праці охоплює денний фонд оплати праці та оплату основних і додаткових відпусток, вихідної допомоги у зв'язку з призовом до Збройних Сил, щодобових невиходів на роботу, пов'язаних з виконанням державних обов'язків тощо.

Плановий фонд оплати праці вихідної допомоги передбачається для працівників, яких призивають у Збройні Сили, його визначають множенням дванадцятиденної середньої заробітної плати на кількість призовників.

Плановий фонд оплати праці інших категорій персоналу (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони) визначають за методикою планування фонду оплати праці службовців.

Іноді у фонд оплати праці включають оплату праці позаштатного персоналу, яку визначають на підставі планового кошторису на роботи, котрі не може виконати штатний персонал.

Показником рівня і динаміки оплати праці працівників є середня заробітна плата. Тому під час планування фонду оплати праці треба розрахувати середню заробітну плату працівників за різними категоріями.

Середню заробітну плату одного працівника обчислюють діленням фонду оплати праці працівників на середньооблікову кількість цих працівників за відповідний період (місяць, квартал, півріччя, рік).

Середню заробітну плату за категоріями персоналу визначають аналогічно.

Тема 9. Особливості планування виробничої інфраструктури

- 1. Особливості функціонування та планування підрозділів виробничої інфраструктури.**
- 2. Планування забезпечення підприємства технологічним оснащенням.**
- 3. Планування діяльності ремонтного виробництва.**
- 4. Планування енергозабезпечення підприємства.**
- 5. Планування транспортного обслуговування виробництва.**

1. Особливості функціонування та планування підрозділів виробничої інфраструктури.

Виробнича інфраструктура – це сукупність підрозділів, які прямо не беруть участі у створенні профільної (основної) продукції, але своєю діяльністю створюють необхідні умови для успішного функціонування основних виробничих цехів.

Розглядаючи складові виробничої інфраструктури підприємства, можна виокремити **дві функції**, які вони виконують.

Перша — обслуговування процесів основного та допоміжного виробництва. Вона є обов'язковою для всіх підприємств (транспортне, складське господарство та ін.).

Друга — «власне» виробництво — виникає та розвивається як результат, що склався в деяких галузях у плані організації виробництва та розподілу праці. Це, наприклад, виробництво різних видів енергії та тепла; деталей для ремонту обладнання; технологічного оснащення й інструменту.

За тієї системи організації промисловості, що склалася нині, — відсутності спеціалізованих підприємств технічного обслуговування й забезпечення необхідними засобами виробництва — підприємства змушені розвивати «власні» інфраструктурні підрозділи (цехи, дільниці) для технічного обслуговування основних виробництв.

В умовах невизначеної та швидко мінної ринкової кон'юнктури база розрахунку основних розділів річного плану не є сталою та може часто змінюватися. Тому річні плани за деякими розділами потрібно складати за збільшеними показниками. У цих умовах основним терміном планування повинні бути плани на квартал. Це стосується насамперед таких підрозділів, як інструментальний, транспортний цехи, матеріально-технічне забезпечення.

У ринкових умовах сучасні модернізовані та нові вітчизняні підприємства користуються здебільшого послугами спеціалізованих підприємств із технічного обслуговування основного виробництва. Це, наприклад, виготовлення прес-форм для підприємств, що випускають склотару, гарантоване ремонтне обслуговування складного устаткування за окремими контрактами, транспортне обслуговування під час зовнішніх перевезень тощо.

Метою планування діяльності підрозділів виробничої інфраструктури є: обґрунтування виробничої програми підрозділу на рік, квартал, місяць; розрахунок потреби в персоналі; обґрунтування витрат виробництва в умовах швидкозмінної ринкової кон'юнктури.

1. Планування забезпечення підприємства технологічним оснащенням.

Інструментальне господарство – це сукупність внутрішньо-виробничих підрозділів підприємства, які займаються придбанням, проектуванням, виготовленням, відновленням і ремонтом технологічної оснастки, її обліком, зберіганням і видачею на робочі місця.

План роботи інструментального цеху (ІЦ) розробляє планово-економічний відділ (бюро) підприємства на рік із поквартальним розподілом та щомісячним уточненням.

До номенклатури випуску продукції, робіт і послуг у натуральному вираженні належать штампи, прес-форми, пристрої, загальний вимірювальний та допоміжний інструмент, ремонт, відновлення та модернізація оснащення, інші роботи й послуги. Номенклатуру виготовлюваної продукції визначає інструментальний відділ, а затверджує головний інженер. Планові завдання з випуску оснащення обґрунтовують розрахунками виробничої потужності ІЦ згідно з діючою методикою.

Обсяги товарної продукції за планом обчислюють у такому вираженні:

- ✓ трудовому (за нормативною трудомісткістю), нормо-год;
- ✓ вартісному, грош. од.

Виробнича програма дільниць цеху складається з двох розділів: плану випуску та плану запуску.

Для ІЦ, у складі яких є заготівельні дільниці, доцільно застосовувати систему планування, яка передбачає три номенклатурні плани: 1) за заготівельною дільницею; 2) запуском; 3) випуском інструменту.

Для забезпечення безперервного функціонування виробничого процесу необхідно мати певну мінімальну кількість інструменту, тобто його обіговий фонд

2. Планування діяльності ремонтного виробництва.

Роботи з технічного обслуговування та ремонту устаткування планують на підприємствах у формі перспективного плану, річних і місячних планів- графіків планово-попереджувального ремонту (ППР).

Планові показники ремонтно-механічного цеху (РМЦ) розробляє відділ головного механіка за участю планово-економічного відділу підприємства.

Основними розділами плану є:

- ✓ виробнича програма;
- ✓ чисельність, заробітна плата;
- ✓ собівартість.

Виробничу програму складають у номенклатурному вираженні та трудомісткості.

Виробнича програма для РМЦ передбачає виконання таких видів робіт: капітального та середнього ремонту устаткування, малого ремонту та технічного обслуговування устаткування (в умовах централізованої системи ремонтного обслуговування); виготовлення запасних частин і вузлів для ремонту; модернізації устаткування; монтажу та демонтажу устаткування; виготовлення нестандартного устаткування; інших робіт і послуг.

Виробничу програму РМЦ визначають згідно з графіком ППР. Річний графік ППР є відділ головного механіка відповідно до норм тривалості міжремонтного циклу, міжремонтного й міжоглядового періодів з урахуванням структури міжремонтного циклу.

Дату чергового планового ремонту визначають, беручи до уваги дату попереднього ремонту, відпрацьований час і стан устаткування.

На графіку щодо кожного верстата зазначаються види чергових ремонтів, строки виконання кожного ремонту та огляду протягом року. На підставі річних графіків з урахуванням вимог рівномірності завантаження ремонтних підрозділів розробляють місячні графіки.

Планування собівартості виробництва РМЦ полягає у визначенні загального цехового кошторису витрат, кошторису на виконання капітального та середнього ремонтів та міжремонтне обслуговування, кошторису цехових витрат.

3. Планування енергозабезпечення підприємства.

Виробничу програму енергетичного цеху підприємства формують згідно з його потребами та нормативною базою, що є основою для планування діяльності енергетичних цехів.

До складу енергетичного господарства підприємства входять такі його види:

- електросилове – знижувальні підстанції, генераторні та трансформаторні установки, електричні мережі, акумуляторне господарство;
- теплосилове – котельні, компресори, теплосилові мережі, водопостачання, каналізація;
- газове–газогенераторні станції, газові мережі, холодильні та вентиляційні установки;
- пічне – нагрівальні й термічні печі;
- слабкострумове – власна телефонна станція, різні види зв'язку;
- енергоремонтне – технічне обслуговування, ремонт і модернізація різноманітного енергообладнання.

Виробничу програму енергетичного цеху складають у натуральному та вартісному вираженні.

4. Планування транспортного обслуговування виробництва.

Планування госпрозрахункової діяльності транспортного цеху проводять планово-економічний відділ, відділ організації праці та заробітної плати разом із транспортним цехом. Порядок і строки розроблення плану такі самі, як і в основних цехах.

Уся сукупність транспортних операцій на підприємстві здійснюється за допомогою трьох взаємопов'язаних видів транспорту:

- зовнішнього (забезпечує зв'язок підприємства з приймальними пунктами транспорту загального користування);
- міжцехового (використовується для перевезення вантажів на території підприємства);
- внутрішньо цехового (загальноцеховий і міжопераційний)

Техніко-економічне планування полягає в розроблення річних, кварталних і місячних планів

Під вантажним потоком розуміють кількість вантажів, які переміщуються в певному напрямі між окремими пунктами.

Величина вантажопотоку виражається натуральними вимірниками: тонами, метрами, кубометрами, штуками.

Розрізняють зовнішні та внутрішні вантажопотоки.

Зовнішні — це вантажопотоки відправлення вантажів. Сума зовнішніх вантажопотоків створює зовнішній вантажообіг, а внутрішніх — внутрішній вантажообіг. Планову собівартість одиниці вантажу визначають окремо за видами транспорту діленням планового кошторису витрат по цеху на кількість тонно-кілометрів або тон перевезених вантажів. Так само розраховують собівартість одиниці інших видів робіт і послуг.

Планування кошторису витрат виробництва транспортного цеху в цілому проводять так само, як і в основному виробництві, але за скороченим переліком статей витрат.

Загальний кошторис витрат транспортного цеху визначають як суму кошторисів витрат на транспортні, навантажувально-розвантажувальні та ремонтні роботи й кошториси витрат на оплату послуг сторонніх організацій.

Змістовий модуль 2. ***Фінансові результати та інвестування***

Тема 10. Планування і контроль витрат на підприємстві

- 1. Мета та завдання розробки плану собівартості продукції.**
- 2. Розрахунок собівартості одиниці продукції.**
- 3. Планування собівартості реалізованої продукції.**
- 4. Планування зведеного кошторису витрат на виробництво**

1. Мета та завдання розробки плану собівартості продукції.

Метою планування собівартості є економічно обґрунтоване визначення величини витрат, необхідних у плановому періоді для виробництва кожного виду та всієї промислової продукції підприємства, яке відповідає якості.

Усі витрати підприємства під час планування поділять на одночасні та поточні.

Одночасні витрати здійснюють у формі інвестицій та різних інноваційних заходів, пов'язаних з розширенням виробництва, заміною основних фондів, реконструкцією тощо.

Поточні витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, робіт, послуг, також набувають форми витрат. Крім них підприємство платить податки, відрахування, штрафи, пені, витрачає кошти на соціальні потреби членів трудового колективу.

Сума зазначених витрат, виражена в грошовій формі за певний період часу, створює витрати підприємства.

Складовою витрат підприємства є собівартість продукції.

Собівартість продукції — це виражені в грошовій формі витрати на споживані під час виготовлення продукції засоби виробництва, оплату праці робітників, послуги інших підприємств, витрати на реалізацію продукції, а також витрати на управління й обслуговування виробництва.

План собівартості продукції розробляють у такій послідовності:

- ✓ складають кошторис витрат і калькують собівартість продукції та послуг цехів виробничої інфраструктури;
- ✓ складають кошториси: витрат, пов'язаних з підготовкою та

освоєнням виробництва продукції; відшкодування зносу спеціального інструменту та пристроїв спеціального призначення; загальновиробничих витрат за цехами основного виробництва з подальшим узагальненням їх по підприємству; адміністративних витрат; витрат на збут продукції; інших операційних витрат;

- ✓ калькуюють собівартість одиниці продукції за видами;
- ✓ розраховують собівартість усієї товарної продукції та продукції, що реалізується;
- ✓ складають зведений кошторис витрат на виробництво.

Собівартість продукції є комплексним показником, у якому відображено велику кількість факторів, що впливають на її рівень. Усі фактори можна поділити на зовнішні, тобто ті, які перебувають поза підприємством, та внутрішнього порядку.

2. Розрахунок собівартості одиниці продукції.

Залежно від прийнятого методу розподілу витрат у теорії та практиці використовують такі методи:

- метод загальної калькуляції (нормативний) — на підставі чинних у даний період прогресивних нормативів і норм витрат економічних ресурсів на одиницю продукції та інших ринкових показників;
- метод позамовної та попроцесної калькуляції;
- метод величини покриття.

Метод загальної калькуляції (нормативний) передбачає розподіл як змінних, так і постійних витрат на одиницю продукції. Цей метод залишається основним методом калькулювання продукції в наш час на підприємствах України.

Планові нормативні калькуляції складають на всі види продукції, передбачені в річних планах виробництва й реалізації продукції. Щодо продукції, яку будуть випускати вперше, планову калькуляцію складають за даними конструкторсько-технологічної документації на основі чинних норм.

У сучасному виробництві планова калькуляція собівартості одиниці продукції містить такі типові статті витрат:

- ✓ сировина й матеріали;
- ✓ купівельні напівфабрикати й комплектуючі вироби, роботи та послуги виробничого характеру сторонніх підприємств і організацій;
- ✓ паливо й енергія на технологічні цілі;
- ✓ зворотні відходи (вираховують);
- ✓ основна заробітна плата;
- ✓ додаткова заробітна плата;
- ✓ відрахування на соціальне страхування;
- ✓ витрати на утримання та експлуатацію устаткування;
- ✓ загальновиробничі витрати;
- ✓ втрати від браку;

- ✓ інші виробничі витрати;
- ✓ супутня продукція (вираховують).

3. Планування собівартості реалізованої продукції.

Витрати, пов'язані з операційною діяльністю, які не включають у собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), поділяють на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

4. Планування зведеного кошторису витрат на виробництво

Кошторис витрат — це зведений план усіх витрат підприємства на плановий період виробничо-фінансової діяльності. Він є загальною сумою витрат виробництва за видами ресурсів, які буде використано в плановому періоді незалежно від місця. У зведений кошторис включають витрати підрозділів основного виробництва, підрозділів виробничої інфраструктури та витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу.

Зведений кошторис узгоджує всі витрати за основними розділами річного плану діяльності підприємства в грошовій формі.

Витрати на виробництво продукції у вартісному вираженні формують виробничу собівартість.

Планування витрати на виробництво виконують у такій послідовності:

- складають кошторис витрат і калькують собівартість продукції та послуг допоміжних цехів;
- формують баланс розподілу продукції та послуг допоміжного виробництва за калькуляційними напрямками й за внутрішньозаводськими підрозділами;
- складають кошториси та розраховують:
 - ✓ витрати на сировину, матеріали, купівельні комплектуючі вироби, напівфабрикати, технологічне паливо й енергію в основному виробництві;
 - ✓ основну та додаткову заробітну плату робітників, зайнятих у виробництві продукції, з відрахуванням на соціальні заходи;
 - ✓ кошториси витрат цехів допоміжного виробництва;
 - ✓ кошториси витрат, пов'язаних із підготовкою та освоєнням виробництва нової продукції;
 - ✓ кошториси витрат на утримання, експлуатацію та ремонт устаткування;
 - ✓ кошториси витрат, пов'язаних із відшкодуванням зношування спеціальних інструментів і пристроїв цільового призначення;
 - ✓ кошториси загальновиробничих витрат.

Тема 11. Фінансове планування і контроль на підприємстві

1. Завдання і зміст фінансового плану

2. Види та планування прибутку

1. Завдання і зміст фінансового плану

Фінансове планування — це процес визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для виробничо-господарської діяльності підприємства, а також джерел їх надходження.

Основними завданнями фінансового планування є:

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
- визначення напрямів ефективного вкладення капіталу, оцінювання раціональності його використання;
- виявлення й мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок поліпшення використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів.

Фінансування — це залучення необхідних коштів для покриття потреби підприємства в основному й оборотному капіталі.

Джерела фінансування поділяють на власні та залучені. Фінансовими джерелами залучених коштів є коротко- й довгострокові кредити, котрі оформляють у фінансових документах, де вказують умови їх погашення й виплати процентів за ними.

До залучених коштів належать: банківські кредити, позики інших підприємств, кошти від випуску векселів та інших боргових зобов'язань, кошти від емісії та реалізації цінних паперів, які належать підприємству, іноземні інвестиції.

До фінансових джерел також належить прибуток підприємства.

У процесі фінансового планування використовують такі методи:

- 1) балансовий — дохід і витрати балансують, а також для кожної статті витрат визначають джерела їх покриття;
- 2) нормативний — потребу у фінансових ресурсах визначають на основі фінансових норм і нормативів;
- 3) розрахунково-аналітичний — базові дані та індекси зміни їх у плановому періоді використовують, складаючи фінансовий план;
- 4) методи економіко-математичного моделювання — застосовують для прогнозування значення показників та оптимізації планових рішень.

Процес фінансового планування складається з таких етапів:

- 1) аналіз фінансової ситуації;
- 2) розроблення загальної фінансової стратегії підприємства;
- 3) складання поточного плану;
- 4) коригування, узгодження та конкретизація фінансового плану;
- 5) розроблення оперативних фінансових планів;
- 6) контролінг.
- 7) Мета складання фінансового плану полягає у взаємоузгодженні доходів і витрат. За перевищення доходів над витратами суму перевищення направляють у резервний фонд. Якщо витрати перевищують доходи, визначають суму фінансових ресурсів, якої бракує. Додаткові фінансові засоби можна одержати за рахунок кредитів, позик, випуску цінних паперів тощо.
- 8) Довгостроковий фінансовий план складають на 3—5 років з розподілом за цими роками. Поточний фінансовий план складають на рік з розподілом за кварталами. Розроблення фінансового плану розпочинають із розрахунку показників дохідної, а відтак і витратної частини.

Фінансовий план, тобто доходи, витрати, очікувані фінансові результати в плановому періоді, за схемою, що відповідає положенням (стандартам) бухгалтерського обліку [П(с)БО], складають за видами діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової.

Операційна діяльність — це основна діяльність підприємства, пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції. У процесі планування визначають дохід від реалізації продукції та інший операційний дохід (наприклад, реалізація інших оборотних активів). Витрати, пов'язані з основною діяльністю, розраховують за функціями:

- виробництво — визначають виробничу собівартість продукції;
- управління — розраховують необхідні адміністративні витрати — оплата праці управлінців, витрати на зв'язок, амортизація нематеріальних активів, представницькі витрати тощо;
- витрати на збут продукції — витрати на тару, рекламу та дослідження ринку (маркетинг), оплата послуг збутових, посередницьких організацій і т. ін.

Інвестиційна діяльність — це вкладення капіталу (грошей) у підприємницьку діяльність для одержання прибутку.

Фінансова діяльність — це діяльність, яка приводить до змін розміру та складу власного та позикового капіталу підприємства. У процесі планування доходу та витрат, пов'язаних з цими видами діяльності (інвестиційної і фінансової), встановлюють:

- дохід від участі в капіталі (інвестиції, спільна діяльність);
- інші фінансові доходи (прибутки) — дивіденди, відсотки тощо;
- фінансові витрати (відсотки за кредит і т. ін.);
- витрати від участі в капіталі (від інвестицій, спільної діяльності);

- інші витрати.

У процесі складання фінансового плану кожен вид витрат і відрахувань погоджують із джерелом фінансування.

Підприємствам важливо знати стан своїх фінансових ресурсів не тільки за певний період часу (рік, квартал), а й на конкретну дату. Для цього існує оперативне фінансове планування.

Оперативне фінансове планування охоплює розроблення й виконання таких оперативних планів:

- оперативного фінансового плану (балансу надходжень і видатків коштів);
- платіжного календаря;
- податкового плану;
- касового плану.

2. Види та планування прибутку

Прибуток — це частина заново створеної вартості й водночас показник результату фінансово-господарської діяльності підприємства. Узагальнюючими фінансовими показниками діяльності підприємства є валовий і чистий прибуток.

Валовий прибуток (збиток) розраховують як різницю між чистим доходом (виручкою) від реалізації продукції (послуг) і собівартістю реалізованої продукції.

Чистий дохід (виручку) від реалізації продукції визначають вирахуванням з доходу (виручки) від реалізації продукції відповідних податків, зборів, знижок тощо (податок на додану вартість, акцизний збір, інші збори або податки з обороту, інші вирахування з доходу — знижки, повернення продукції тощо).

Собівартість реалізованої продукції (послуг) — це виробнича собівартість продукції, яка містить:

- прямі матеріальні витрати;
- прямі витрати на оплату праці;
- інші прямі витрати;
- виробничі накладні витрати.

Фінансовий результат від операційної діяльності, тобто прибуток (збиток), визначають відрахуванням із валового прибутку адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.

Фінансовий результат, тобто прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування складається з:

- фінансового результату від операційної діяльності;
- доходу від інвестиційної та фінансової діяльності за мінусом фінансових витрат, від участі в капіталі та інших витрат.

Прибуток (збиток) від звичайної діяльності обчислюють як різницю

між прибутком до оподаткування й податком на прибуток.

Чистий прибуток — це прибуток від звичайної діяльності, а також результат від надзвичайної діяльності (події).

Зміна рівня того чи іншого показника рентабельності залежить від трансформації економічних та організаційно-технічних факторів виробництва та реалізації продукції (робіт і послуг). Тому в процесі аналізу стану рентабельності підприємства необхідно визначити, які фактори більше впливали на підвищення чи зниження рівня рентабельності та розробити відповідні заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Якщо прибутковість підприємства знижується, то зменшується ціна акцій та співвідношення прибутку на акцію (ПНА) та її ціни. Для інвесторів, акціонерів показники прибутковості підприємства є дуже важливими. Більш об'єктивну оцінку ефективності діяльності підприємства можна отримати за допомогою комплексу, системи показників, що всебічно характеризують фінансове становище підприємства. Це показники оцінки майнового стану, фінансової стійкості та стабільності підприємства, ліквідності та платоспроможності, прибутковості, рентабельності тощо.

Тема 12. Планування і контроль оновлення продукції на підприємстві

1. Дослідження ринку перед розробленням та впровадженням нової (оновленої) продукції

2. Формування планів оновлення продукції, їхній склад і завдання

3. Планові розрахунки ефективності оновлення продукції

4. Планування витрат на підготовку й освоєння виробництва нової продукції

1. Дослідження ринку перед розробленням та впровадженням нової (оновленої) продукції

Розроблення принципово нових товарів або ж оновлення та модернізація наявних має важливе значення для майбутнього стабільного становища підприємства та утримання чи поліпшення його конкурентоспроможності й позиції на ринку. Проте розроблення нових товарів — це один з найризикованіших, але водночас і найважливіших напрямів діяльності сучасного підприємства. За даними PwC Consulting, 70 % компаній, створюючи новий продукт, ставлять перед собою завдання більш повного задоволення потреб споживачів, 13 % шукають способи зниження собівартості, близько 10 % бажають заслужити чи підтвердити репутацію новаторів, 5 % прагнуть стати першими в новій ринковій ніші, а ще 2 % керуються іншими мотивами.

Існує чимала кількість трактувань нового товару. Новизна чи нові товари можуть бути визначені щонайменше з двох поглядів:

1. Нові для підприємства: підприємство ніколи не виробляло або не продавало такого типу продукції, але інші, можливо, цим займалися.

2. Нові для ринку, або «новаторські»: товар такого типу є першим на ринку.

Вирізняють шість основних видів нових товарів:

1. Товари, нові у світовому масштабі: ці товари є першими у світі та створюють абсолютно новий ринок. Ця категорія, як правило, охоплює тільки 10 % усіх нових товарів.

2. Розроблення нових товарних ліній: це товари, які не є новими для ринку, проте досить нові для конкретних підприємств. Близько 20 % усіх нових товарів потрапляють у цю категорію.

3. Розширення товарної лінії: це нові для підприємства продукти, які є доповненням до вже наявних у підприємства товарних ліній (нове розфасування, наповнювачі тощо). Такі новинки становлять близько 26 % усіх нових товарів.

4. Удосконалення й модифікація наявних товарів: нові товари з поліпшеними характеристиками, які мають більшу цінність для споживача. Цими новими та вдосконаленими товарами також є близько 26 % усіх нових товарів.

5. Репозиціонування: уже наявні товари, призначені для нових ринків або сегментів ринку. Репозиційовані товари становлять близько 7 % усіх новинок.

6. Зниження цін: нові товари, які мають такі самі властивості, як і їхні попередники, проте коштують дешевше. Вони представляють 11 % усіх новинок на ринку.

2.Формування планів оновлення продукції, їхній склад і завдання

Створення концепції, розроблення й запуск нового товару — це процес. Створення нового товару розпочинається з генерування ідеї та за умови успішного проходження всіх його стадій закінчується комерційним успіхом нового товару на ринку. Успішний інноваційний процес має три складові:

1) стратегія розвитку нових продуктів (цілі, заради досягнення яких розробляється новинка, ринки й ринкові ніші, які підприємство вважає ключовими для себе, пріоритети продуктової політики);

2) достатня кількість ресурсів, сконцентрованих на ключових напрямках, — фінансові, кадрові, час тощо;

3) планування та організація процесу (наявність відпрацьованої процедури висування, розгляду та затвердження нових ідей, вибору перспективних концепцій та їх просування від задуму до впровадження, підтримка потенційно успішних проектів і відсіювання невдалих).

Випуску нової та оновленої продукції передують великий комплекс робіт, що має назву *комплексна підготовка виробництва*. Це сукупність взаємозв'язаних маркетингових і наукових досліджень, технічних, технологічних і організаційних рішень, спрямованих на пошук шляхом досліджень нових можливостей задовольнити потреби споживачів у конкретних видах продукції чи надання наявним необхідних

функціональних властивостей; створення нових, модернізацію діючих конструкцій техніки, споживчих властивостей товарів, технологічних процесів, методів організації й управління виробництвом, включаючи стадії експлуатації та утилізації виробів; забезпечення конкурентоспроможності нової продукції. У сучасних умовах створення принципово нової продукції має ґрунтуватися на використанні маркетингових досліджень, відкриттів та винаходів. Це передбачає тісний зв'язок етапів наукових досліджень зі стадіями підготовки виробництва, що дає можливість поєднати в єдину систему всі роботи, спрямовані на отримання кінцевого результату — освоєння серійного (масового) випуску нового виробу.

3. Планові розрахунки ефективності оновлення продукції

Основою розрахунку економічної ефективності та господарської доцільності впровадження нової продукції слугують ретельність зваження вигідності того чи іншого проекту за умови обмеженості капіталу як ресурсу та забезпечення найбільших прибутків за можливості реалізації кількох варіантів (проектів) інвестицій. Тобто йдеться про оцінку доцільності капітальних вкладень у розроблення та впровадження нової продукції. Розрізняють загальну (абсолютну) і порівняльну ефективність вкладень.

На сьогоднішній день є потреба в застосуванні таких методичних підходів до оцінювання визначення доцільності інвестицій, які використовують систему показників, що охоплює:

- чисту теперішню вартість (теперішня вартість майбутніх грошових потоків від проекту за мінусом початкових інвестицій у цей проект);
- індекс прибутковості проекту (відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків від проекту до початкових інвестицій);
- термін окупності (час, за який відшкодовуються початкові інвестиції);
- внутрішню норму дохідності (ставку дисконту, за якої чиста теперішня вартість проекту дорівнює нулю).

4. Планування витрат на підготовку й освоєння виробництва нової продукції

На етапах розроблення нової продукції, коли немає комплексу технічної документації та нормативної бази, витрати, пов'язані з цим, визначають як прогностичні величини. При цьому використовують різні методи прогностичних оцінок, серед яких основними є параметричні методи обчислення собівартості продукції, до яких належать методи питомих витрат, баловий, кореляційний, агрегатний.

Згідно з методом питомих витрат собівартість нової продукції обчислюють як добуток питомої собівартості аналогічного (базового) виробу, який уже освоєний виробництвом, і параметра нового виробу. Цей параметр залежить від типу виробу й найбільшою мірою впливає на

собівартість (наприклад, потужність двигунів, вантажопідйомність автомобілів).

Обчислюючи собівартість нового виробу агрегатним методом, спочатку знаходять собівартість окремих частин даного виробу (агрегатів), а потім — їхню суму — собівартість нового виробу з урахуванням витрат на монтаж чи складання. Кошторис витрат на підготовку виробництва складають за економічними елементами.

Тема 13. Планування і контроль організаційно-технічного розвитку на підприємстві

1. Технічний та організаційний розвиток як складова інноваційних процесів і спосіб досягнення стратегічних цілей підприємства

2. Планування технічного та організаційного розвитку підприємства

3. Планування реалізації проектів організаційно-технічного розвитку підприємства

1. Технічний та організаційний розвиток як складова інноваційних процесів і спосіб досягнення стратегічних цілей підприємства

Сталий розвиток підприємства у тривалій перспективі, забезпечення його конкурентоспроможності в умовах посилення ринкової боротьби неможливі без цілеспрямованого формування адекватного техніко-технологічного й організаційного рівня компанії. Водночас реалізація стратегічних планів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей компанії, полягає в розробленні та впровадженні відповідних продуктових, технічних, технологічних, організаційних та інших інновацій. Отже, планування організаційно-технічного розвитку (ОТР) підприємства безпосередньо пов'язане з його інноваційною діяльністю, а результати останньої знаходять своє відображення в організаційно-технічному рівні виробництва.

Інновації — це процес впровадження, реалізації або використання новацій у діяльності організацій, підприємств. Інноваційна діяльність — це комплекс дій, спрямованих на втілення результатів наукових досліджень у нових продуктах, технологіях, устаткуванні, організаційних рішеннях тощо. Вище керівництво компанії має визначити власну інноваційну політику — проактивну (яка випереджає можливі зміни в галузі чи дії конкурентів) чи реактивну (що реагує на зміни чи дії конкурентів) та стратегію — інноваційного лідера чи послідовника. Від цього залежить організація інноваційної діяльності підприємства, яка може здійснюватися власними підрозділами чи шляхом участі підприємства в наукових організаційних структурах, або ж полягати в придбанні інновацій на стороні.

Об'єктами інновацій на підприємстві можуть виступати:

- продуктивний портфель (види продукції та послуг);
- маркетингова й збутова діяльність;
- матеріальні ресурси, що споживаються;
- якість продукції підприємства в цілому;
- засоби виробництва;
- методи й технологія виробництва;
- організація праці та процесів;
- персонал підприємства й соціальна інфраструктура;
- системи та методи управління (у функціональних сферах і на підприємстві в цілому);
- організаційні структури;
- інформаційні системи;
- інші сфери діяльності.

2. Планування технічного та організаційного розвитку підприємства

План ОТР — це перелік проектів чи заходів (із зазначенням назви й керівника проекту, строків початку та закінчення, бюджету, місця впровадження й очікуваних результатів), згрупованих у основні розділи.

План ОТР може бути як довгостроковим (стратегічним), так і поточним як конкретизація проектів і заходів на поточний період (рік). Цей план має міжфункціональний характер і об'єднує діяльність усіх підрозділів, що відповідають за реалізацію тих чи інших проектів і заходів, спрямованих на ОТР компанії. Він формується або в межах департаменту розвитку компанії, якщо такий існує, або зводиться в єдиний документ службою, відповідальною за планування на підприємстві, на основі пропозицій, що їх подають залучені до цих процесів департаменти, відділи, підрозділи.

3. Планування реалізації проектів організаційно-технічного розвитку підприємства

Складання плану ОТР не є останнім етапом у плануванні цього напрямку діяльності підприємства. Залежно від масштабності й розмірів проекту, його характеру (міжфункціональний чи в межах одного департаменту), строків виконання процедури планування проекту можуть бути більш чи менш бюрократизовані й деталізовані. Проте в будь-якому разі в межах планування проекту необхідно визначити повний перелік і обсяг проектних робіт, строки їх виконання, потрібні ресурси й бюджет (з розподілом у часі), щоб у процесі виконання забезпечити досягнення цих параметрів, зазначених у плані ОТР. Для цього в проектному менеджменті використовують спеціальні інструменти — створення робочої структури проекту, сіткове й календарне планування робіт, ресурсів, бюджету.

Для планування виконання основних завдань проекту — обсягів, часу, витрат — менеджеру й команді проекту треба знати, які роботи виконувати, хто їх виконуватиме, які кошти й ресурси виділяються на ці

роботи. Успішна реалізація проекту залежить передусім від того, як швидко й точно буде визначено обсяги робіт за проектом.

Календарне планування проекту, яке полягає у визначенні календарних дат виконання всіх робіт, ставить за мету координацію діяльності залучених до проекту виконавців з метою забезпечення його успішного завершення, створення умов для реагування на ринкові можливості та вчасного надходження доходів, що гарантує ефективність інвестицій.

Цілі календарного графіка:

- забезпечити виконавців наочною інформацією про строки виконання проектних робіт;
- координувати надходження ресурсів для виконання проекту;
- вчасно забезпечити потрібні ресурси;
- передбачити в різні моменти рівень потрібних фінансових витрат і ресурсів та їх раціональний розподіл між проектами;
- забезпечити вчасне виконання проекту.

Відповідно до встановлених і узгоджених з планом ОТР строків виконання проектних робіт проводять календарне планування необхідних ресурсів, а також розподіл бюджету проекту за календарними періодами з урахуванням обсягів проектних робіт у кожному періоді й можливостей підприємства щодо фінансування запланованих проектів. Ці потреби у фінансуванні, інтегровані з календарними графіками проектів, мають знайти відображення в інвестиційному бюджеті підприємства.

Тема 14. Бізнес-планування розвитку підприємства

- 1. Призначення бізнес-плану, його склад і технологія розроблення**
- 2. Оцінювання середовища для бізнесу та формування власної ринкової позиції**
- 3. Планування виробництва продукції та його ресурсного забезпечення**
- 4. Фінансові розрахунки в бізнес-плані**

1. Призначення бізнес-плану, його склад і технологія розроблення

Підприємницька діяльність притаманна не лише окремим особам чи групам осіб, що хочуть організувати власну справу, а й підприємствам, які стабільно працюють, незалежно від їхніх масштабів. Реалізація всякої підприємницької ідеї — від формулювання власне задуму до втілення — здійснюється за планом. У вітчизняну практику економічної роботи бізнес- планування почало активно впроваджуватися разом з елементами ринкових перетворень. Бізнес-план як плановий документ у країнах з розвиненою економікою є невід’ємною частиною ділового проекту, а його складання — одним з передінвестиційних етапів. Абсолютизація значення бізнес-плану й виокремлення його в самостійний елемент комплексного бізнес-проекту, або ж підміна ним традиційної системи техніко-економічних планів на підприємстві, що спостерігалось донедавна, певною

мірою свідчить про невисоку грамотність багатьох менеджерів і підприємців. З іншого боку, вказане явище склалося не без впливу послабленості державних механізмів регулювання економіки в перехідний період, нерозвиненості законодавчої бази.

У сучасних умовах господарювання вирізняють таку функціональну спрямованість бізнес-плану:

- економічне обґрунтування бізнес-проекту;
- розроблення концепції ведення бізнесу;
- планування залучення грошових коштів.

Підприємства, що працюють у відносно стабільній ситуації та виготовляють продукт для досить стабільного ринку, розробляють локальні бізнес-плани, спрямовані на вдосконалення виробництва, модернізацію продукту, пошук способів зниження витрат. Якщо підприємство, передбачивши значне зростання виробництва нових або традиційних продуктів, не має достатніх власних виробничих потужностей для їх виробництва, то воно може залучити капітальні вкладення для створення нових потужностей або ж зайнятися пошуком партнерів, які виготовлятимуть частину комплектуючих виробів чи виконуватимуть певні технологічні процеси. Інший спосіб вимагає розроблення бізнес-плану з прискореним вирішенням завдань і потребує менше коштів, ніж перший.

Бізнес-план, який використовують для розроблення концепції бізнесу, дає його укладачам досвід стратегічного планування й водночас є керівництвом до виконання. Він може слугувати для перевірки ідей

керівництва та як інструмент для прогнозування результатів діяльності підприємства. Попередження помилок виникає ще в процесі розроблення документа, що створює систему раннього оповіщення появи проблем.

Бізнес-план може сприяти пошуку інвесторів, кредиторів, спонсорських вкладень. Часто інвестори віддають перевагу короткому змісту бізнес-плану, що дає їм можливість побачити важливі особливості й переваги проекту. Такий варіант документа має назву бізнес-пропозиції й використовується на переговорах з потенційними інвесторами та майбутніми партнерами, при запрошенні провідних менеджерів; це потребує дотримання певних умов до його оформлення й структури.

Крім зазначених вище функціональних напрямів бізнес-план використовують як внутрішній засіб управління підприємством. Бізнес-план

— це важливий інструмент, здатний сприяти вдосконаленню керівництва підприємством. Ефект може відчуватися за такими основними напрямками:

- стратегічний напрям;
- менеджмент;
- координація та контроль;
- розподіл повноважень.

2. Оцінювання середовища для бізнесу та формування власної ринкової позиції

Бізнес-план як документ власне розпочинається з опису підприємства. Реалізація проекту може здійснюватись як на основі вже діючого підприємства, так і нового. Нову сферу бізнесу для діючого підприємства оцінюють передусім з позицій її географічних меж. Для нового підприємства вибір місцезнаходження може мати принципово важливе значення. Крім цього, слід обґрунтувати рішення про нове будівництво або оренду помешкання, його реконструкцію тощо.

Важливим є правильне формулювання мети бізнесу — бажаного стану, якого хотілося б досягти. Загальна мета визначає проміжні цілі, етапи в досягненні поставленої мети, а також пріоритетність цілей. Під час формулювання цілей можуть виникнути деякі суперечності між ними, тому варто узгодити їх між собою, а також уточнити способи досягнення та критерії оцінювання.

Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану. Бізнес-планування як обґрунтування підприємницької ідеї, ділового проекту, його функціональна спрямованість. Відмінність бізнес-планів щодо сфери застосування, складу предметної галузі, масштабів виробництва тощо. Склад і структура бізнес-плану і технологія його розробки. Вибір різновиду методики бізнес-плану з урахуванням його функціональної приналежності, виду діяльності, масштабів виробництва. Послідовність розробки.

Оцінка середовища для бізнесу і формування власної ринкової позиції. Стан конкуренції у галузі як основа оцінки середовища для бізнесу. Обґрунтування маркетингової стратегії, цінової та нецінової політики підприємства. Схема формування плану маркетингу. Визначення прогнозу продажу з урахуванням еластичності попиту. Планування виробництва продукції та його ресурсного забезпечення. Особливості обґрунтування виробництва продукції на новому і вже існуючому підприємстві. Визначення потреби у ресурсах. Розробка організаційної структури управління. Формування рівня запасів.

Фінансове планування. Основні документи фінансового плану, особливості їхньої розробки. Аналіз фінансових ресурсів підприємства й оцінка альтернативних схем фінансування проекту. Якісний і кількісний аналіз ризиків і планування запобігання втрат. Аналіз чутливості проекту.

3. Планування виробництва продукції та його ресурсного забезпечення

Для здійснення проектів, спрямованих на виробництво продукту, особливої уваги набуває опис його забезпеченості у виробничо-технологічному й організаційному аспектах. Сутність обґрунтованості таких проектів оцінюють саме через здатність підприємства реально виробляти потрібну кількість продукту в певні терміни й заданої якості.

План виробництва продукту в бізнес-плані формують на методичній основі та з використанням інструментарію традиційного тактичного планування виробничої програми підприємства з обґрунтуванням її виробничою

потужністю, матеріально-технічним забезпеченням та системою організації праці. Подавати в бізнес-плані повний комплекс обґрунтувань немає потреби, тому частину деталізованих обчислень та розрахунків можна винести в додаток.

Для розроблення плану виробництва продукту використовують таку інформацію:

- структура виробництва;
- технологічний процес (маршрут);
- трудомісткість виконання операцій;
- схема розподілу виробничого процесу в часі та просторі;
- тарифи (розцінки) оплати праці основних робітників;
- кваліфікація та структура персоналу;
- перелік матеріалів, комплектуючих виробів, потреба в них: кількість, ціна й вартість;
- основні постачальники матеріалів і комплектуючих виробів, обсяги й умови постачання;
- потреба в енергоносіях, ціна одиниці їх споживання;
- перелік послуг сторонніх організацій, які задіяні у виробництві та реалізації продукту; кількість і вартість послуг.

4. Фінансові розрахунки в бізнес-плані

Фінансовий план у бізнес-плані є підсумковим розділом, і всі розрахунки в ньому виконують за результатами прогнозу обсягу виробництва та продажу продукту. У його розробці мають бути враховані характеристики умови бізнес-середовища, а саме:

- податки та тенденції їх зміни;
- зміни валютних курсів, за якими ведуться обчислення для інвестиційних проектів;
- інфляційна характеристика середовища;
- горизонт розрахунків.

Основою фінансового плану є такі документи: план доходів і видатків, план грошових надходжень і виплат, плановий баланс. Ці фінансові документи мають стандартну форму з єдиною методикою розрахунків відповідних показників.

На підставі вказаних документів можна не лише спрогнозувати майбутнє фінансове становище, а й оцінити його за допомогою очікуваних фінансових коефіцієнтів: ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

У процесі формування фінансового плану проводять аналіз фінансових ресурсів підприємства та відпрацьовують схему фінансування інвестиційного проекту. Для фінансового обґрунтування інвестиційного проекту в бізнес-плані розраховують дві групи показників: показники фінансового становища й показники ефективності інвестицій, обчислені за вибраною ставкою дисконтування.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Васильков В.Г. Організація виробництва: Навчальний посібник. -К.: КНЕУ, 2003.524с.
2. Гриньова В. Н. Організація виробництва: Навчальний посібник. / В. Н. Гриньова , М.М.Салун - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. - 552 с.
3. Економіка та організація виробництва: Підручник / За ред. В.Г.Герасимчука, А.Е. Розенплентера. - К.,:Знання, 2007. - 678с.
4. Коваль В.І. Організація виробництва. Матеріали до лекцій та семінарів. - Черкаси: Редакційно-видавничий відділ Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького, 2004. - 313 с.
5. Козловський В. О. Організація виробництва. Навчальний посібник. Частина 1. Видання 2-е, доповн. і перероб. - Вінниця: ВНТУ, 2005. - 154 с.
6. Козловський В. О., Козловський С. В. Організація виробництва. Практикум. Навчальний посібник. Частина 2. - Вінниця: ВНТУ, 2005. - 168 с.
7. Мороз В. С. Організація виробництва: навч. посіб. / В. С. Мороз, А. С. Тельнов. - К.: Ліра-К, 2015. - 256 с.
8. Навчальний посібник з дисципліни «Організація виробництва» для студентів економічних і технічних спеціальностей усіх форм навчання і слухачів системи виробничо-економічного навчання кадрів / В. С. Рижиков [та ін.]- 3-є вид., перероб. - К.: ТОВ «Видавництво Дельта», 2006. - 264 с.
9. Організація виробництва: Навч. посіб. /В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова. - К.: Лібра, 2003. - 336 с.
10. Петрович Й.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва: Підручник. - Львів: "Магнолія плюс", 2005. - 400 с.

Допоміжна:

1. Березівський П. С. Організація виробництва, прогнозування та планування в агропромисловому комплексі України: навч. посіб. / П. С. Березівський, Н.І.Михалюк. - К.: Ліра-К, 2015. - 440 с.
2. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / А. Ф. Бурик.К: Ліра-К, 2013. - 260 с.
3. Грибик І. І. Економіка та управління підприємством: теорія і практика: навч. посіб. / І. І. Грибик. - К.: Ліра-К, 2014. - 428 с
4. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / М.О.Данилюк. - К.: Ліра-К, 2015. - 328 с
5. Доберчак Н. І. Економіка виробництва: навч. посіб. / Н. І. Доберчак. - К.: Ліра-К, 2015. - 258 с.
6. Дикань В.Л. Организация производства. - Харьков: Олант, 2002. - 255 с.
7. Економіка підприємств : підручник / Ф. В. Горбонос, Г. В. Черевко, А.О. Павленчик, Н. Ф. Павленчик. – Київ : Знання, 2010. – 463 с.
8. Захарченко В. І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В. І. Захарченко. - К.: Ліра-К, 2014. - 300 с.
9. Золотогоров В. Г. Организация и планирование производства: Практ. пособие. /В. Г. Золотогоров - Мн.: ФУАинформ, 2001. - 528 с.
10. Козловський В. О., Погришук Б. В. Основи підприємництва. Практикум: Навчальний посібник. Видання 5-е, доповн. і перероб. - Тернопіль: ВАТ "Терно-Граф", 2005. - 297 с.
11. Козловський В. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Практикум. Навчальний посібник. - Вінниця: ВНТУ, 2003. - 208 с.
12. Козловський В. О. Техніко-економічне обґрунтування і економічні розрахунки в дипломних проектах і роботах. Навчальний посібник. - Вінниця: ВНТУ, 2003. - 75 с.
13. Кожекин Г.Я., Сеница А.М. Организация производства: Учеб. пособие. - Минск.: ИНФРА-М, 1998 - 367 с.
14. Курочкин А.С. Организация производства: Учебное пособие. - К.: МАУП, - 216 с.

15. Малів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. Посіб., - 2-ге вид., стер. - К.: Знання, 2006 - 580 с.
16. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л. Г. Мельник. - К.: Ліра-К, 2015. - 876 с.
17. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. / Н. І. Михалюк. - К.: Ліра-К, 2015. - 620 с.
18. Навчальний посібник з дисципліни «Організація виробництва» для студентів економічних і технічних спеціальностей усіх форм навчання і слухачів системи виробничо-економічного навчання кадрів / В. С. Рижиков [та ін.] 2-е вид., перероб. - Краматорськ.: ДДМА, 2004. - 240 с.
19. Организация и планирование производства: учебное пособие / В. С. Рыжиков, В. А. Панков, Е. К. Добыкина, О. С. Шишкевич. Под ред. Рыжикова В. С. - Краматорск: ДГМА, 2001. - 183 с.
20. Новицкий Н.И. Организация и планирование производства: Учеб—метод. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 392 с.
21. Нормування праці: Підручник / За ред. В.М.Данюка і В.М.Абрамова. - К.: 1995. - 208 с.
22. Организация производства на предприятии: Учеб для техн. и экон. спец. / Под ред. О.Г. Туровца и Б.Ю. Сербиновского. - Ростов-н/Д: Март, 2000. - 464 с.
23. Павленчик Н.Ф. Економічний розвиток аграрних підприємств на засадах диверсифікації їх діяльності // Економіка АПК. – 2019. – № 2. – С. 57–66
24. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Організація виробництва. Навчально- методичний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 248 с.
25. Петрович Й.М. Економіка виробничого підприємства. - К.: Знання, 2002.
26. Петрович Й.М., Кіт А.Ф., Кулішов В.В. та ін. Економіка підприємства: підручник / за загальною редакцією Й.М. Петровича - Львів: «Магнолія плюс», видавець В.М. Піча - 2004-680 с.
27. Протопова В.О., Полонський А.Н. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: ЦУП, 2003 - 220 с.
28. Пушкар М.С. Планування і організація підприємств, об'єднань, комплексів. Навч. посібник. - К.: НМК ВО, 1992.
29. Раевнева О. В. Модели управления развитием промышленного предприятия в условиях трансформации национальной экономики / О. В. Раевнева, І. В. Чанкіна. К.: Ліра-К, 2013. - 264 с.
30. Салун М. М. Методологія, методика та оцінка процесів модернізації ресурсного потенціалу підприємства: монографія / М. М. Салун. - К.: Ліра- К, 2013. - 416 с.
31. Стивенсон В.Дж. Управление производством: Пер. С англ. - М.: Лаборатория базовых знаний: БИНОМ, 1998. - 928 с.
32. Управление виробничою інфраструктурою / За ред. М.А.Белова. - К.: КНЕУ, 1997. - 208 с.
33. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебн. - М.: ИНФРА-М, 2002. 669 с.
34. Шарко М. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Радкевич О. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / М. В. Шарко, Н. В. Мешкова-Кравченко, О. М. Радкевич. - Херсон: Олді-плюс, 2014. - 436 с.
35. Шарко М. В. Економіка підприємства: навч. посіб. / М. В. Шарко. - К.: Ліра-К, 2014. - 436 с.
36. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства / Л. А. Швайка. -К.: Ліра-К, 2014. - 268 с.
37. Шевченко Л. С. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л. С. Шевченко. - К.: Ліра-К, 2014. - 208 с.
38. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / Н. М. Яркіна - Київ: Ліра-К, 2015. - 498 с.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. <http://www.bashedu.ru/konkurs/luzina/RUS/Dict/Dict1.htm>
2. <http://www.k2kapital.com>
3. <http://www.worldbank.org>
4. <http://www.imf.org>
5. <http://www.ebrd.org/russian/index.htm>
6. <http://www.eib.org>
7. <http://www.me.gov.ua>

8. <http://www.spfu.kiev.ua>