

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

Кафедра економіки та фінансів



МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

для проведення самостійної роботи з навчальної дисципліни
«Планування та контроль на підприємстві» для студентів
освітнього рівня бакалавр для усіх форм навчання напряму
підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» і
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Тернопіль-2018

УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНА

Методичні вказівки для проведення самостійної роботи з навчальної дисципліни «Планування та контроль на підприємстві» для студентів освітнього рівня бакалавр для усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» і спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / укладач Радинський С.В. – Тернопіль, ТНТУ ім.І.Пулюя, 2018. – 32 с.

Укладачі: Радинський Сергій Віталійович, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів ТНТУ ім. І. Пулюя

Рецензенти: Кудлак Віталій Ярославович, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів ТНТУ ім. І. Пулюя

Маркович Ірина Богданівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів ТНТУ ім. І. Пулюя

Методичні рекомендації розглянуто та затверджено на засіданні кафедри економіки та фінансів
Протокол № __ від _____ 2018 р.

Схвалено на засіданні науково-методичної комісії факультету економіки і підприємницької діяльності
Протокол № __ від _____ 2018 р.

ВСТУП

Метою вивчення дисципліни «Планування і контроль на підприємстві» є надання студентам ґрунтовних теоретичних знань та практичних навичок з питань планування і контролю основних напрямків діяльності підприємства в умовах функціонування ринкових відносин, озброєння майбутніх фахівців сучасною науковою методологією, передбачення економічних наслідків управлінських рішень, та їх обґрунтування на підставі використання принципів і методів планування, з метою забезпечення ефективності господарювання на рівні підприємства як первинної ланки виробництва.

Основним **завданням дисципліни** є придбання студентами теоретичних знань та практичних навичок, необхідних для кваліфікованого вирішення практичних задач при плануванні та контролі, а також його подальшого вдосконалення планування на підприємствах яке передбачає опанування форм и методів планування в сучасних умовах.

Вивчення дисципліни «Планування та контроль на підприємстві» повинно забезпечити з боку студентів:

знати:

- теоретичні основи планування і контролю на підприємстві;
- методика проведення необхідних техніко-економічних розрахунків;
- зміст і задачі планування і контролю та їх роль у підвищенні ефективності виробництва;
- порядок розробки довгострокових і поточних (річних) планів;
- методи організації внутрішньогосподарського розрахунку основних і допоміжних цехів, дільниць, бригад, відділів управління підприємством;
- тощо.

вміти:

- вибирати господарську стратегію на внутрішньогосподарському рівні;
- розраховувати різні планові показники, необхідні для виконання самостійної роботи в планово-економічних службах підприємств.
- використовувати сучасні математичні та комп'ютерні методи розрахунків.

Вивчення курсу завершується складанням **залік**.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

МОДУЛЬ 1

Змістовий модуль 1. Теоретичні підходи організації системи планування та контролю підприємства

Тема 1. Сутність планування та особливості його здійснення на підприємстві

Сутність планування. Планування в термінах загальнополітичного, соціального, економічного і культурного середовища, де воно здійснюється. Планування як розумовий процес. Соціальний аспект планування. Взаємозалежність розумового та соціального процесів у плануванні. Синтез макро- і мікропідходів до планування; узгодження ймовірного і бажаного майбутнього.

Сучасний методологічний підхід до планування як діяльності, що орієнтована на прийняття рішень за умови обмеженості економічних ресурсів та альтернативності їх використання.

Філософські концепції планування. Загальна характеристика трьох філософських концепцій планування: формальної, інкрементальної та системної.

Формальне планування, його суть, передумови, сфера використання. Можливість структурування складних проблем та пошук відповідного статистичного методу чи техніки моделювання для планування. Обмеженість формального планування.

Інкрементальне планування як антитеза формального. Визначення форми й суті планування відповідно до тих обставин, в яких воно здійснюється. Визначення динамізму проблем, довіра до людських знань та інтуїції. Спрощення та над упущення інкрементальних моделей.

Системний підхід до планування як синтез двох попередніх. Основна мета системного планування. Взаємодія із зовнішнім середовищем за умови його невизначеності та непередбаченості в системному моделюванні.

Кількісні та якісні методи ідентифікації критеріїв і вибору плану. Планування як безперервний процес.

Раціональний вибір у плануванні. Раціональність як засіб аргументації допущень і висновків. Раціональний вибір, його різновиди. Технічний та економічний вибір мікросистеми. Багатоаспектність і поєднання проблем планування, їх мета і раціональність. Пріоритетність різних критеріїв раціонального вибору обґрунтування рішень. Загальні і спеціальні методи планування, їх характеристика.

Тема 2. Система планів підприємства

Система планів підприємства: зміст, особливості, взаємозв'язки. План як документ, результат планування. Різновиди планів. Техніко-економічне й оперативне планування, їх спільні риси та відмінності.

Стратегічне і поточне планування: суть, особливості, взаємозв'язок, відмінності. Відображення реальних умов, наявних людських і фінансових ресурсів у поточних планах. Безперервність планування.

Зміст і структура поточного плану. Основні сфери діяльності підприємства і структурна побудова поточного плану. Основні розділи плану та показники, їх загальна характеристика. Функції поточного плану: координація діяльності підрозділів, мотивація, управління виробництвом тощо.

Поняття короткострокового та довгострокового періодів у діяльності підприємства, їх вплив на зміст та способи розробки планів.

Методи та інструментарій розробки планів. Загальна характеристика методичних підходів до обчислень планових показників. Вибір альтернативних варіантів планів. Узгодження наявних ресурсів і потреби в них. Варіації факторів виробництва й оптимальний стан підприємства.

Інформаційна база планування. Інформація як основа обґрунтування планових рішень. Надійність інформації, її вплив на точність плану та ступінь досягнення поставленої мети. Організація інформаційного процесу: накопичення, обробка, передача. Особливості прийняття рішень за неточної (неповної) інформації. Інформаційні технології у плануванні.

Порядок розробки планів. Загальна процедура планування, її етапи. Логіка розробки системи внутрішньофірмових планів.

Організаційні форми планування. Розподіл повноважень в організації, яка планує. Функції і структура планової команди. Особисті якості плановика.

Організаційна культура планування і засоби для її підвищення.

Змістовий модуль 2. Маркетингове та виробниче планування на підприємстві

Тема 3. Маркетингові дослідження, планування збуту і контролю продукції

Зміст та призначення маркетингових досліджень. Економічний план споживання як основа планування збуту продукції широкого вжитку. Особливості планування збуту продукції промислового призначення.

Система показників маркетингових досліджень, їх характеристика.

Розробка плану збуту і контролю продукції. Порядок розробки плану і контролю продукції. Вартісні показники збуту, методика їх обчислення. Обчислення витрат на реалізацію. Розрахунки часткових збутових витрат за місцем їх виникнення. Обґрунтування рішень про стимулювання (селекцію) та обмеження (елімінацію) збуту.

Планування реклами. Комунікаційна політика у здійсненні планів збуту і контролю продукції. Методи обчислення витрат на рекламу. Планування і контроль обсягів робіт і розподіл коштів рекламного бюджету. Обґрунтування вибору рекламних засобів. Особливості планування і контролю рекламної діяльності стосовно товарів широкого вжитку і стосовно промислових товарів.

Тема 4. Планування виробництва продукції

Виробнича програма підприємства, її зміст та основні завдання. Поняття виробничої програми, її структура. Основні завдання плану і контролю

виробництва продукції, зв'язок з іншими розділами поточного плану та вибраною стратегією. Показники плану і контролю, їх різновиди, зміна ролі вартісних показників у системі планування та контролю, оцінки діяльності підприємства в історичному ракурсі розвитку національної економіки.

Формування плану виробництва продукції. Особливості розробки виробничої програми як етапу стратегічного та довгострокового планування і контролю. Державний контракт і державне замовлення, їх роль у формуванні виробничої програми підприємства. Поняття номенклатури й асортименту продукції. Методика розрахунку товарної та валової продукції. Визначення оптимальних розмірів незавершеного виробництва.

Календарний розподіл виробничої програми у плановому періоді. Вимоги до календарного розподілу. Вплив угод із замовниками на оптимальність розподілу. Скорочення номенклатури виробів, що виготовляються одночасно, як основний критерій раціональності. Оптимізація виробничої програми.

МОДУЛЬ 2

Змістовий модуль 3. Основні аспекти планування виробництва продукції

Тема 5. Оперативно-календарне планування і контроль

Зміст, мета і завдання оперативно-календарного планування і контролю (ОКПК). Суть ОКПК, його мета і завдання. Зв'язок оперативно-календарного і техніко-економічного планування та контролю. Роль ОКПК у забезпеченні ритмічного виробництва.

Основні терміни і поняття ОКПК. Поняття об'ємного і календарного планування: виробнича програма підприємства і його підрозділів, узгодженість виробничих потужностей, структура фондів робочого часу і завантаження обладнання, величина незавершеного виробництва тощо.

Основні терміни оперативно-календарного планування і контролю: тривалість і структура виробничого циклу, планово-обліковий період, періодичність виробництва залежно від величини партії деталей. Різновиди календарних планів (циклограма, план-графік, стандарт-план тощо).

Календарно-планові нормативи в оперативному плануванні і контролі. Склад елементів, що характеризують систему ОКПК. Планово-облікові і контрольні-облікові одиниці, їх різновиди. Календарно-планові нормативи (періодичність і розмір партії деталей, тривалість і структура виробничого циклу, випередження щодо запуску і випуску). Форми доведення планового завдання і подання звіту про його виконання.

Системи ОКПК на підприємстві. Класифікація систем ОКПК. Загальна характеристика, переваги і недоліки по-детальних, по комплексних і позамоновних систем, а також їхніх різновидів. Оцінка якості систем ОКПК; галузі їх раціонального застосування.

Тема 6. Матеріально-технічне забезпечення виробництва

Зміст і основні завдання плану і контролю. Програмне планування і специфікації як основа для складання плану і контролю матеріально-

технічного забезпечення. Диференційованість виробничої програми і стандартизація за принципом агрегування. Основні показники плану і контролю, порядок їх розробки. Об'єкти нормування. Зведений план матеріально-технічного забезпечення і матеріальний баланс: зміст, структура і методика розрахунків.

Планування і контроль потреби в сировині і матеріальних ресурсах. Методика обчислення потреби в ресурсах. Особливості визначення обсягу потреби щодо основних матеріалів, напівфабрикатів і допоміжних матеріалів, які нормуються стосовно окремих виробів. Планування і контроль потреби в матеріалах для допоміжних і обслуговуючих процесів.

Запаси і їх регулювання. Види запасів; методика обчислення розмірів страхового, поточного, підготовчого та сезонного запасів. Система “максимум–мінімум” у плануванні та регулюванні запасів. Система «вчасно» (ІТ) і її доцільність. Прискорення реакції системи виробництва на якісні й кількісні зміни ринкового попиту.

Визначення обсягів замовлень і планування зовнішніх перевезень. Методичні підходи до визначення оптимального розміру партії закупки. Витрати на закупку залежно від величини партії. Зберігання ресурсів і оптимізація замовлень. Вибір транспортних засобів для зовнішніх перевезень, коригування обсягів замовлень з урахуванням витрат та термінів доставки.

Тема 7. Забезпечення операційної діяльності виробничою потужністю

Виробнича потужність підприємства і фактори, що її визначають. Поняття виробничої потужності. Різновиди виробничої потужності – вхідна, вихідна, середньорічна – методи їх обчислення. Баланс виробничої потужності. Фактори, що визначають виробничу потужність підприємства, особливості їх впливу. Показники використання виробничої потужності. Поняття: “вузьке місце”, “провідна ланка”, “пропорційність”, “пропускна здатність обладнання”.

Методика обчислення виробничої потужності. Вихідні дані, необхідні для визначення виробничої потужності. Розрахунок виробничої потужності для умов однономенклатурного масового виробництва. Методика визначення виробничої потужності для умов багатноменклатурного одиничного або дрібносерійного виробництва.

Динаміка виробничої потужності: функціональний аспект. Лімітовані фактори виробництва та вибір можливих варіацій поєднань. Заміщеність факторів та ліквідація диспропорцій виробничих потужностей підрозділів підприємства. Здатність виробничих факторів до розподілу, її вплив на планування і контроль ресурсного забезпечення виробництва.

Змістовий модуль 4. Фінансове планування та контроль

Тема 8. Фінансове планування і контроль на підприємстві

Зміст і завдання фінансового плану і контролю на підприємстві. Фінансовий план як картина очікуваного стану підприємства. Основна мета і

завдання фінансового плану і контролю, їх структура. Порядок розробки плану.

Планування і контроль потреби у фінансових засобах. Визначення потреби в основних та оборотних коштах, обґрунтування вибору форми скорочення потреби у капіталі (лізинг, факторинг тощо). Планування і контроль потреби в кредитних ресурсах, забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства.

Планування і контроль прибутковості підприємства. Пасивна й активна стадії складання плану з прибутку, їх зміст, відмінності. Прибуток від реалізації продукції і балансовий прибуток, методика їх розрахунку. Розподіл отриманого прибутку. Методи оптимізації грошових потоків підприємства. Показники прибутковості, методика їх обчислення. По факторні розрахунки зміни рентабельності виробництва.

Баланс підприємства, його структура. Плановий баланс підприємства, його основне призначення. Активи та пасиви балансу. Характеристика їх складових. Обчислення основних показників балансу. Оцінка фінансового стану підприємства на основі балансу доходів і видатків. Процентний та відносний методи обробки балансу.

Змістовий модуль 5. Планування та контроль інновацій

Тема 9. Планування і контроль оновлення продукції

Формування плану і контролю оновлення продукції, їх склад і завдання. Загальна характеристика планових і контрольних робіт у системі створення, підготовки виробництва і освоєння нової продукції. Завдання розробки плану і контролю. Нормативна база планування. Комплекс основних планових обчислень: трудомісткість робіт. Їх тривалість і вартість. Логічна та функціональна послідовність термінів і вартості робіт.

Оптимізаційні планові розрахунки. Економічна ефективність освоєння нової продукції: методичні підходи, порядок обґрунтування. Вибір оптимального варіанта технологічного процесу. Методичні основи обчислення технологічної собівартості. Критична програма.

Планування і контроль витрат на підготовку та освоєння виробництва. Особливості планування і контролю витрат на науково-дослідні роботи. Закономірності зниження трудомісткості складних виробів і кількісні значення цих параметрів для виробів різних галузей виробництва. Криві освоєння. Зміни собівартості за різних характеристик кривих освоєння.

Складання кошторису витрат та кошторисної калькуляції. Об'ємно-календарне планування підготовки виробництва. Обчислення трудомісткості окремих циклів робіт та тривалості етапів технічної підготовки виробництва нового виробу. Особливості методики розрахунків тривалості робіт за паралельного та послідовного способів їх виконання. Порядок виконання робіт і побудова графіків Ганта. Математичне моделювання в об'ємно-календарному плануванні і контролі. Імовірнісні методи планування і контролю підготовки виробництва та освоєння нових виробів. Поняття сітєвих методів і моделей, їх термінологія. Методика визначення основних

показників: тривалості робіт, термінів настання подій, напруженості виконання. Побудова сітьових моделей виконання комплексів робіт, їх оптимізація.

Змістовий модуль 5. Реалізація бізнес-планування на підприємстві

Тема 10. Бізнес-планування

Бізнес-план, його призначення і зміст. Особливості економічного обґрунтування рішень, що приймаються в процесі створення нового підприємства. Основні вимоги до змісту, структури та порядку розробки бізнес-планів. Загальна характеристика основних розділів бізнес-плану. Обґрунтування доцільності випуску нової продукції. Характеристика основних якостей продукції, її переваг перед існуючими. Планування і контроль орієнтованих витрат, ціни та обсягу продажу продукції. План маркетингу: розповсюдження продукції, реклами і порядок ціноутворення. Планування і контроль виробництва продукції. Обґрунтування виробництва розрахунками виробничої потужності, матеріальними ресурсами. Планування і контроль витрат на виробництво продукції, їх динаміки в період освоєння. Планування і контроль добору кадрів, оплата їхньої праці.

Планування і контроль фінансів нового підприємства. Методика планування і контролю досягнення беззбитковості виробництва. План реалізації продукції, складання балансів.

Розробка плану одержання коштів та повернення позик.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Короткі відомості

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.

До факторів, що обумовлюють зростаючу роль науки планування в загальнополітичному, соціальному, економічному і культурному середовищі можна віднести:

- Розвиток науково-технічного прогресу, зростання чисельності управлінських кадрів;
- зростання масштабів суспільного виробництва, ускладнення господарських зв'язків, розширення міжнародних зв'язків;
- підвищення рівня конкурентності ринкових відносин, зміна методів господарювання, які потребує перебудови системи планування на всіх рівнях управління підприємством.

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?

Таким чином, планування - це процес підготовки рішень про організацію раціональної діяльності підприємства шляхом порівняльної оцінки різних альтернативних варіантів дії у передбачуваних умовах. Прийняття цих рішень завжди пов'язано із використанням певних ресурсів підприємства, які виступають предметом планування на підприємстві.

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

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.

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.

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. Основу управління господарськими процесами на підприємстві складають управлінські рішення.

Головною особливістю управлінських рішень є те, що їх приймають для забезпечення безперебійного функціонування об'єкта управління.

Планування можна розуміти як процес прийняття рішень, який передують майбутнім діям. Результатом планування є прийняття органом управління рішення про те, що, де і яким чином потрібно зробити. Способи і методи обґрунтування планових рішень є ланкою, що поєднує теперішнє з майбутнім. Вони в деякій мірі визначають науково-технічний рівень планування та якість планів.

Управлінське рішення не можна розглядати як довільну дію; передумовою підготовки та прийняття управлінського рішення завжди є наявність проблеми, тобто встановлення невідповідності між фактичним і бажаним станом діяльності виробничого, комерційного чи іншого суб'єкта, що перешкоджає його ефективному функціонуванню та розвитку.

Запитання для самоконтролю

1. Визначити дефініцію поняття «планування», «контроль»?
2. Дослідити чинники, що впливають на стан та особливості планування на підприємстві?
3. Визначити об'єкти планування на підприємстві?
4. Що таке господарська діяльність підприємства та які її особливості?
5. Представити процес планування на підприємстві та визначити особливості кожного із етапів планування?
6. Що являє собою контролінг? Охарактеризуйте його роль і завдання.
7. У чому полягає концепція контролінгу та яке місце в ній надається плануванню?

ТЕМА 2. СИСТЕМА ПЛАНІВ ПІДПРИЄМСТВА

Короткі відомості

Планування є найважливішою функцією управління, що, так само як і управління, видозмінюється в процесі розвитку економіки. Централізованій системі планування економікою відповідає адекватна система народногосподарського планування. Тому перехід до ринкової концепції управління зажадав перегляду всіх елементів планування.

Планування як форма державного впливу на економіку існує практично у всіх країнах. Воно органічно вписується в ринковий механізм господарювання.

Важливо визначити, що і як повинна планувати держава, а що - самі суб'єкти господарювання. Щоб вирішити цю проблему, необхідно розглянути види планування.

За змістом і формою прояву розрізняють такі види (форми) планування і планів:

1. З точки зору обов'язковості планових завдань розрізняють директивне та індикативне планування.

2. Залежно від терміну, на який складається план, і ступеня деталізації планових розрахунків прийнято розрізняти довгострокове (перспективне), середньострокове і короткострокове (поточне) планування.

3. За складом планових рішень розрізняють:

а) стратегічне планування;

б) поточне (оперативно-календарне планування);

в) зведене планування загальних результатів та фінансове планування.

У практичній діяльності підприємства використовують різні види планування, а найчастіше їхню комбінацію. Сукупність різних видів планування, застосовувана одночасно на конкретному господарюючому суб'єкті, називається формою планування.

Вибір тієї або іншої форми планування залежить від багатьох факторів. Домінуюче положення серед них займає специфіка підприємства. Наприклад, фірма, що займається виготовленням одягу, планує свою продукцію не більше 1-2 років, а суднобудівна верф - не менш 5-10 років.

Фактори, обумовлені специфікою підприємства.

Соціальний і економічний зміст плану приймає різні форми залежно від загальних умов відтворення, науково-технологічного розвитку, методів і особливостей управління підприємством.

Фактори зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище впливає на форму планування через дві групи факторів: прямого й непрямого впливу.

Група факторів прямого впливу включає такі фактори, які визначають безпосередній вплив на прийняті планові рішення у формі різних умов і обмежень. У групу непрямого впливу входять фактори, які не роблять однозначного впливу на планове рішення. Але проте вони можуть позначитися на реалізації рішення за допомогою непрямого впливу на

інтереси учасників виконання рішення, зміни умов його реалізації тощо. Сюди можна віднести стан економіки, міжнародні події, політичні фактори, науково-технічний прогрес, соціально-культурні фактори.

Фактори, обумовлені специфікою процесу планування.

У яких би господарюючих суб'єктах процес планування не здійснювався, він завжди має ту саму структуру, повинен відповідати типовим вимогам, що також позначається на виборі конкретних форм планування.

Критерієм ефективності внутріфірмового планування є ступінь його використання на практиці як керівництва до дії.

У практиці планування можна виділити три напрями планування: прогресивне, ретроградне і кругове.

Прогресивне планування (спосіб «знизу-вгору»). Планування здійснюється від нижчих рівнів підприємства до вищих.

Ретроградний метод («зверху-донизу»). У цьому випадку процес планування здійснюється, виходячи із планування підприємства, шляхом деталізації його показників зверху донизу по ієрархії. При цьому структурні підрозділи повинні перетворювати плани, що надходять, у плани своїх підрозділів.

Круговий метод («зустрічне планування»). Він являє собою синтез вищерозглянутих методів. Круговий метод передбачає розробку планів у два етапи. На першому етапі («зверху-вниз») виробляється поточне планування за основними цілями. На другому етапі («знизу-вгору») розробляється кінцевий план на основі деталізованих планів. При цьому, в плани включаються найбільш позитивні рішення.

Процес планування як доцільна діяльність людей має свою технологію, яка є послідовністю робіт, що виконуються при складанні планів.

Координація планової діяльності окремих функціональних підрозділів виражається в тому, що планування жодної частини підприємства не можна здійснювати ефективно, якщо воно не буде пов'язане з плановою діяльністю його окремих одиниць. Крім того, зміни в планах одного із підрозділів повинні бути відображенні і в планах інших підрозділів.

Запитання для самоконтролю

1. Розгляньте різновиди планів підприємства? Визначити їх сутність та особливості?
2. У чому сутність директивного планування?
3. Сутність та особливості індикативного планування?
4. Назвіть основні чинники, що впливають на планування підприємства?
5. Які етапи процесу планування Ви знаєте?
6. Які принципи процесу планування Вам відомі?
7. Оперативне планування на підприємстві, які завдання воно вирішує?
8. Інвестиційні проекти, бізнес-плани. Які завдання і сфера їх застосування?

ТЕМА 3. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ, ПЛАНУВАННЯ ЗБУТУ І КОНТРОЛЮ ПРОДУКЦІЇ ТЕМА

Короткі відомості

Планування збуту - безперервний процес, що починається в момент зародження ідеї нового товару, триває протягом усього життєвого циклу виробу й закінчується з вилученням його з виробничої програми.

Основними завданнями планування збуту є:

- визначення існуючих і перспективних потреб покупців, аналіз способів використання даної продукції, дослідження закономірностей купівельного поведіння на відповідних ринках;
- критична оцінка продукції підприємства, здійснювана з позиції покупця;
- оцінка конкуруючих виробів за різними показниками конкурентоздатності;
- прийняття рішень про те, які виробничі процеси варто виключити через недостатню конкурентоздатність і рентабельність, що знизилася, а які варто додати в номенклатуру випускає продукції, що, у тому числі за рахунок розвитку інших напрямків виробництва, що виходять за рамки сформованої спеціалізації підприємства;
- вивчення можливостей виробництва нових або модернізації виробів, що випускають;
- прогнозування можливих обсягів збуту продукції, цін, собівартості й рентабельності;
- проведення ринкових тестів нової продукції для з'ясування її прийнятності потенційними покупцями;
- розробка рекомендацій виробничим підрозділам підприємства щодо споживчих властивостей параметричного ряду виробів, їхніх цін, упакування, передпродажного й післяпродажного сервісу відповідно до результатів тестування.

Маркетинг також 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 дозволяє розрахувати різні варіанти ефективності витрат на виробництво та реалізацію виробів і послуг, визначити, які види продукції продані, якому споживачу та у якому регіоні принесуть найбільшу віддачу на кожен гривню, вкладену у виробництво, транспортування, збереження, рекламу та збут.

Маркетинг - це комплекс заходів щодо дослідження всіх питань, пов'язаних із процесом реалізації продукції підприємства. Сюди входить:

- вивчення споживача;
- дослідження мотивів його поведінки на ринку;
- аналіз власного ринку підприємства;
- дослідження продукту (робіт, послуг);
- аналіз форм і каналів збуту (реалізації) 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 - області виробничої чи комерційної діяльності, у якій підприємство має найкращі можливості (порівняно з потенційними конкурентами) з реалізації своїх порівняльних переваг для збільшення товарообігу.

Дослідження ринку включає вивчення попиту, споживачів, товарної кон'юнктури, комерції й конкуренції, конкурентів і їх діяльності.

При дослідженні ринку головне - встановити попит споживачів на види товарів і послуг, їх обсяг і структуру, визначити фактори, що обумовили попит, можливість впливу на них, необхідність і можливість задоволення попиту, його адаптація до маркетингової діяльності підприємства.

На поведінку споживача впливають соціальні й економічні фактори, а також його особистісні, культурні й психологічні характеристики.

Процес планування рішень по обсягу збуту можна представити у вигляді послідовності етапів і процедур, що мають між собою прямі й зворотні зв'язки. З інформаційної точки зору в процесі обґрунтування обсягу збуту відбувається зменшення невизначеності інформації про потреби покупців і клієнтів.

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

У будь-якому плані збуту, як правило, вказується кількість продукції кожного виду, а також робіт і послуг, які будуть реалізовані в запланованому періоді.

План обсягу збуту продукції визначається у діючих цінах на час складання плану. Фактичний обсяг реалізованої продукції визначають:

- за фактично діючими цінами протягом звітного періоду, це необхідно для розрахунку валового прибутку від реалізації продукції;
- за плановими цінами для оцінки виконання плану збуту продукції.

Запитання для самоконтролю

1. Сутність планування збуту на підприємстві?
2. Принципи та методи побудови системи маркетингу на підприємстві?
3. Визначте алгоритм процесу планування на підприємстві?
4. Що являють собою маркетингові дослідження на підприємстві? Яким чином вони здійснюються?
5. Які чинники впливають на збуту продукції на підприємстві?
6. Які витрати на маркетинг та збуту мають місце в діяльності підприємства?
7. Яке значення планування у збільшенні збуту продукції?

4. ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ

Короткі відомості

Найважливішим розділом тактичного плану підприємства є виробнича програма, або план виробництва й реалізації продукції.

Виробнича програма визначає необхідний обсяг виробництва продукції в плановому періоді, що відповідає по номенклатурі, асортименту і якісним вимогам плану продажу. Вона обумовлює завдання по запровадженню в дію нових виробничих потужностей, потребу в матеріально-сировинних ресурсах, чисельності персоналу, транспорті. Цей розділ плану тісно пов'язаний із планом праці й заробітної платі, планом витрат виробництва, прибутку й рентабельності, фінансовим планом. Промислові підприємства формують виробничу програму на основі державного замовлення; замовлень споживачів; виявленого в процесі маркетингових досліджень (вивчення ринку споживчого попиту).

Виробнича програма складається із двох розділів: план виробництва продукції в натуральному (умовно-натуральному) виразі; план виробництва у вартісному виразі. План виробництва продукції в натуральному виразі містить показники випуску продукції певної номенклатури, асортименту і якості виробів у фізичних одиницях. Для виміру обсягів виробництва в натуральному виразі використовують показники: штуки, тонни, квадратні, погонні й кубічні метри. На окремих підприємствах застосовуються подвійні вимірювання. Наприклад, виробництво тканин може плануватися в погонних і квадратних метрах; паперу - у тоннах і квадратних метрах; труб - у тоннах і погонних метрах. Застосування подвійних вимірів дозволяє в плані більш повно охарактеризувати фізичний обсяг виробництва й споживчі властивості продукції.

План виробництва продукції у вартісному виразі містить наступні показники: реалізована продукція (валовий доход); товарна продукція; валова продукція.

Оптимальна виробнича програма - це програма, яка відповідає структурі ресурсів підприємства та забезпечує найкращі результати його діяльності за прийнятим критерієм.

Оптимізація виробничої програми проводиться з метою: 1) планування оптимальної структури номенклатури продукції; 2) визначення максимально можливого обсягу виробництва продукції та економічної межі нарощування виробництва.

Перша проблема може бути вирішена за допомогою економіко-математичних методів:

— симплекс-методу лінійного програмування, при якому вибирається критерій оптимізації та його математична форма цільова функція, якою можуть бути: максимальний прибуток, максимальний обсяг виробництва, рівномірне завантаження устаткування, та приймаються такі обмеження: повне завантаження кожної групи устаткування, трудомісткість програми, витрати матеріальних ресурсів;

- метод «гілок і обмежень» відсіювання неефективних розробок плану;

- більш простий та доступний метод оптимального формування виробничої програми за допомогою інтегральних показників, при якому формування плану продовжується до виконання встановленого критерію оптимальності.

Алгоритм розрахунку виробничої програми (плану виробництва продукції) у спрощеному виді може бути зведений до наступних процедур.

1. Аналіз портфелю замовлень. Вибираються представники продукції, що займають найбільшу питому вагу в портфелі замовлень. Для цього асортименти продукції класифікується по типорозмірах і в кожному параметричному ряді вибирається модель, що має найбільший обсяг продажів (виріб-представник).

2. Перерахунок асортименту портфеля замовлень на один вид продукції (представника). Коефіцієнт перерахування визначається шляхом розподілу трудомісткості кожного типорозміру продукції на трудомісткість обраного представника. 3. Аналіз використання середньорічної виробничої потужності у звітному періоді. У процесі аналізу визначають досягнутий рівень використання виробничої потужності, ступінь прогресивності застосовуваної техніки й технології; ступінь використання устаткування й виробничих приміщень; досягнутий рівень організації виробництва й праці на підприємстві.

4. Планування збільшення коефіцієнта використання виробничої потужності в планованому періоді, що може бути досягнуте за рахунок реалізації виявлених у п.3 внутрівиробничих резервів, без додаткового введення постійних факторів виробництва.

5. Визначають можливий випуск продукції на основі діючих виробничих потужностей. Є два методи вирішення цього завдання. На попередніх стадіях формування виробничої програми можливий випуск продукції з діючих виробничих потужностей визначають шляхом добутку їх величини на плановий коефіцієнт використання середньорічної потужності.

Виробничу потужність варто розраховувати в розрізі виробів-представників у натуральних і вартісних одиницях.

6. Проект виробничої програми дорівнює виробничій потужності за кожним виробом-представником. Якщо проект виробничої програми не забезпечує повного завантаження виробничих потужностей, необхідно шукати додаткові можливості збільшення обсягу продажу і довантаження виробничих потужностей.

7. Економічна оцінка проекту плану виробництва. Відомо, що із зміною обсягу виробництва й реалізації продукції змінюються сукупні витрати підприємства, доход і прибуток.

Запитання для самоконтролю

1. З яких розділів складається виробнича програма підприємства?
2. Як розраховується обсяг валової продукції підприємства?
3. Яким чином здійснюється оптимізація виробничої програми підприємства?
4. Які етапи здійснення розрахунку виробничої програми підприємства?

ТЕМА 5. ОПЕРАТИВНО-КАЛЕНДАРНЕ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ

Короткі відомості

У процесі оперативного-календарного планування виконують розрахунки та встановлюють завдання цехам, виробничим дільницям за випуском конкретних виробів, вузлів і заготовок; нормативи руху предметів праці у виробництві; календарні графіки, за якими встановлюють послідовність та терміни виготовлення продукції на кожній стадії виробництва.

Основними завданнями оперативного-календарного планування на підприємстві є: 1) забезпечення ритмічного виробництва відповідно до встановлених обсягів і номенклатури, а також своєчасного виготовлення та постачання продукції споживачам; 2) забезпечення рівномірності та комплектності завантаження устаткування, працівників і площ; 3) забезпечення максимальної безперервності виробництва, тобто забезпечення найменшої тривалості виробничого циклу; 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 обсягом робіт, що виконуються, у відповідності зі змістом, оперативного-календарного планування розподіляють 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 рівня (заводах виробничого об'єднання або цехах), а всередині - на виробничих дільницях та робочих місцях.

Календарне планування містить розробку: календарно-планових нормативів; планів-графіків руху предметів праці в часі та просторі у процесі виробництва; розрахунків завантаження устаткування та площ (об'ємні розрахунки); доведення виробничих завдань на основі розроблених планів-графіків до підрозділів, виробничих дільниць і робочих місць.

Зміст оперативного планування виробництва полягає в розробці найважливіших об'ємних і календарних показників виробничо-господарської діяльності підприємства. Усякий процес оперативного планування передбачає виконання економістами-менеджерами таких етапів діяльності, як вибір стратегії розвитку підприємства, обґрунтування форми організації виробництва, визначення логістичної схеми руху матеріальних потоків, розробка основних календарно-планових нормативів, оперативне планування роботи виробничих підрозділів, організаційна підготовка виробництва, безпосередня організація оперативної роботи, контроль і регулювання ходу виробництва. Основне завдання оперативного планування зводиться до забезпечення на підприємстві злагодженого і ритмічного ходу всіх виробничих процесів з метою найбільшого задоволення основних потреб ринку, раціонального використання наявних економічних ресурсів і максимізації одержуваного прибутку.

В оперативному плануванні виробництва залежно від розроблювальних показників застосовуються такі основні методи, як об'ємний, календарний, а також їх різновиду: об'ємно-календарний і об'ємно-динамічний. Наведемо їх коротку характеристику.

Найважливішою плановою функцією виробничого менеджменту є оперативний облік і контроль діяльності підприємства. Він служить важливим джерелом інформації про хід процесу виробництва, ступень використання ресурсів, величину одержуваних результатів тощо. Порівняння найбільш важливих фактичних і планових показників роботи підприємства є досить

точною й об'єктивною оцінкою досягнення його поточних, тактичних і стратегічних цілей і завдань. Для прийняття оперативних планово-управлінських рішень економістам-менеджерам і керівникам потрібна постійна й достовірна облікова або звітна виробничо-економічна інформація про хід виконання об'ємно-календарних планів і графіків роботи підприємства за минулий і поточний періоди часу.

Оперативний облік покликаний відображати стан і хід виконання виробничо-господарської діяльності на кожному підприємстві. У процесі оперативного обліку основними вимірниками звичайно є відомі натуральні, об'ємні й часові показники, які охоплюють процеси виробництва й споживання продукції, нормативи витрат й використання виробничих ресурсів, показники браку й інших втрат. Крім оперативного обліку, на підприємствах існує бухгалтерський і статистичний облік виробництва.

Оперативний облік тісно пов'язаний з поточною звітністю підприємства. Оперативна звітність залежно від призначення буває внутрішня й зовнішня. Внутрішньогосподарська звітність призначається для контролю роботи цехів, відділів, дільниць, бригад; зовнішня - для подання в державні й господарські органи управління, наприклад, у податкову інспекцію.

За строками складання звітність підрозділяють на періодичну й річну. Всі підприємства складають місячну, квартальну й річну бухгалтерську звітність.

Оперативне регулювання процесів виробництва й споживання продукції є в ринкових умовах найважливішою стадією системи оперативного планування, спрямованої на повне задоволення споживачів у вироблених товарах і послугах. Тому не тільки на етапі техніко-економічного планування, але й у ході оперативного регулювання виробництва необхідно безупинно враховувати фактичне виконання запланованих змінно-добових завдань. Оперативне регулювання виробництва на підприємствах прийнято називати диспетчеруванням. Диспетчерування являє собою постійний оперативний контроль і безперервне поточне регулювання ходу виробництва з метою забезпечення своєчасного й повного виконання плану випуску й реалізації продукції відповідно до наявних замовлень, договорів й вимогів покупців.

Запитання для самоконтролю

1. Визначити особливості оперативно-календарного планування на підприємстві?
2. Охарактеризуйте систему оперативно-календарного планування, її основні види.
3. Що являють собою подетальна та позамова система оперативного планування? Що таке покомплектна система?
4. Ритмічне та рівномірне виробництво. За допомогою яких показників проводиться їх оцінка?
5. Які особливості оперативно-календарного планування в одиничному виробництві?
6. Що таке «час випередження», як його визначають?

ТЕМА 6. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА

Короткі відомості

Метою розробки плану матеріально-технічного забезпечення є оптимізація потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах, тому що економія на ресурсах може привести до погіршення якості й конкурентоздатності продукції, а прагнення до створення наднормативних запасів і нераціональному використанню ресурсів - до зниженню ефективності використання оборотних коштів, що, в остаточному підсумку, позначиться на кінцевих результатах діяльності підприємства.

Основні завдання плану матеріально-технічного забезпечення (МТЗ):

- 1) своєчасне й повне задоволення потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах;
- 2) забезпечення високої якості ресурсів;
- 3) мінімізація витрат на придбання, доставку й зберігання товаро-матеріальних цінностей;
- 4) визначення оптимальних строків поставки й розмірів транспортних партій матеріальних ресурсів;
- 5) визначення оптимального рівня запасів матеріально-технічних ресурсів;
- 6) розробка політики економії матеріальних ресурсів, максимального залучення до господарського обороту вторинної сировини;
- 7) створення умов для ефективної діяльності структурних підрозділів підприємства.

Підприємства самостійно організують матеріально-технічне забезпечення виходячи зі сформованої кон'юнктури ринку, можливостей потенційних партнерів, інформації про коливання цін шляхом придбання ресурсів на ринку товарів і послуг. Придбання ресурсів на ринку товарів і послуг здійснюється підприємствами за прямими договорами.

План матеріально-технічного забезпечення складається з розрахунків потреби в матеріально-технічних ресурсах і плану закупівель.

Потребу в матеріально-технічних ресурсах визначають з урахуванням галузевих особливостей підприємств у вигляді окремих розрахункових таблиць, які класифікують за характером застосованих матеріалів:

- потреба в сировині й матеріалах;
- потреба в паливі й енергії;
- потреба в устаткуванні.

Потреба підприємства в матеріальних ресурсах повинна бути обґрунтована відповідними розрахунками за такими видами їх споживання: основне виробництво; капітальне будівництво; впровадження нової техніки й проведення експериментальних робіт; ремонтно-експлуатаційні потреби; виготовлення технологічного оснащення й інструмента; приріст незавершеного виробництва; створення необхідних матеріальних запасів.

Дослідження ринку матеріально-технічних ресурсів є найважливішим етапом планування матеріально-технічного забезпечення підприємства.

Метою такого вивчення є виявлення кон'юнктури, яка складається в планованому періоді на ринку. Розвиток нових галузей економіки, яка постійно розширюється, номенклатури матеріальних ресурсів, поява зовсім нових видів сировини з новими фізичними та хімічними властивостями - все це робить ринок розвинених країн менш доступним для огляду. У той же час умовою успішного матеріального забезпечення підприємства є повна інформація про ринок.

Вивчення ринку сировини й матеріалів припускає:

– систематичний збір, обробку, аналіз і оцінку інформації про потенційних постачальників, асортименти матеріальних ресурсів, про нові технології виготовлення найважливіших для споживача матеріалів, цінах на сировину, матеріали, паливо, напівфабрикати;

– тенденцій на перспективний період зміни основних параметрів ринку: цін; обсягів виробництва товарів, сировини, енергії й т.п.; запасів товарно-матеріальних цінностей; появи нових ресурсів, постачальників; можливостей імпорту ресурсів;

– вироблення на цій основі ефективної політики закупівель, що дозволяє оптимізувати витрати на придбання сировини й матеріалів.

Формулюючи політику закупівель, підприємство повинно знати, чи буде воно саме впроваджувати матеріали, деталі або напівфабрикати, або закуповувати їх на стороні.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке матеріально-технічне забезпечення виробництва продукції?
2. Які основні завдання плану матеріально-технічне забезпечення виробництва продукції?
3. Охарактеризуйте методи розрахунку потреби в матеріально-технічних ресурсах.
4. Що являє собою баланс матеріально-технічного забезпечення?
5. Охарактеризуйте порядок розробки балансу матеріально-технічного забезпечення.
6. Яку потребу в матеріально-технічних ресурсах визначають з урахуванням галузевих особливостей?
7. Охарактеризуйте показники ефективності використання матеріальних ресурсів.

ТЕМА 7. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОЮ ПОТУЖНІСТЮ

Короткі відомості

Виробнича потужність підприємства - це максимально можливий випуск продукції необхідної якості в передбаченій номенклатурі за певний час (зміну, добу, місяць, рік) при повному завантаженні обладнання та виробничих площ у прийнятому режимі роботи з застосуванням передової технології, організації виробництва. Обґрунтування виробничої програми виробничою потужністю проходить два етапи:

- 1) визначення максимального обсягу випуску виробів, який повинен бути забезпечений наявною виробничою потужністю підприємства;
- 2) обчислення необхідної кількості введення в дію нових (додаткових) потужностей за рахунок технічного переозброєння або розширення підприємства.

Виявлення виробничої потужності, яка буде функціонувати в плановому періоді, - є найважливішим моментом техніко-економічного обґрунтування плану випуску продукції.

При обчисленні потужності для визначення обсягу однорідної продукції використовують натуральні показники - штуки, метри квадратні, метри кубічні, тонни, погонні метри. Однак вони не дозволяють порівняти й аналізувати виробництво продукції за складністю і трудомісткістю виробів. Тому, з метою спрощення розрахунку виробничої потужності при широкій номенклатурі виробів, що випускає підприємство, продукція різних найменувань поєднується в групи за ознакою конструктивної, технологічної та іншої подібності. Кожну таку групу приводять до базового виробу-представника за трудомісткістю, тобто до умовно-натуральних показників. Виріб-представник може мати найбільшу питому вагу за кількістю і трудомісткістю (хоча це не обов'язково). Застосування умовно натуральних показників дозволяє привести усі види однорідної продукції з різними характеристиками до одного виду, прийнятого за базу. Для цього використовують коефіцієнти, що відбивають трудомісткість та складність продукції. Розрізняють перспективну, проектну та діючу потужність підприємства. Перспективна виробнича потужність відбиває очікувані зміни номенклатури продукції, технології й організації виробництва, закладені в плановому періоді.

Проектна виробнича потужність являє собою величину можливого випуску продукції умовної номенклатури в одиницю часу, задану при проектуванні чи реконструкції виробничої одиниці. Вона є фіксованою величиною тому, що розрахована на постійну умовну номенклатуру і постійний режим роботи. За період проектування (1-2 роки), будівництва (2-5 років) і освоєння потужності (1-2 роки) значно змінюється номенклатура продукції, що випускається, а також ряд технологічних характеристик устаткування. Тому проектна потужність перестає відбивати дійсні можливості підприємства.

Діюча потужність підприємства (цеху, лінії, агрегату) відбиває його потенційну здатність виробити протягом календарного періоду максимально можливу кількість продукції, яка передбачена планом. Вона має динамічний характер і змінюється відповідно до організаційно-технічного розвитку виробництва. Тому її характеризують кілька показників: потужність на початок планового періоду (вхідна); потужність на кінець планового періоду (вихідна); середньорічна потужність.

Виробнича потужність підприємства визначається за потужністю провідних цехів, дільниць, поточних ліній, станків (агрегатів) з урахуванням заходів щодо ліквідації «вузьких місць» та можливої кооперації виробництва.

До провідних належать ті виробничі підрозділи підприємства, які виконують головні технологічні процеси (операції) і мають вирішальне значення для забезпечення випуску профільних видів продукції.

Виробничу потужність підприємства визначають за всією номенклатурою профільної продукції. При цьому проводять можливе звуження номенклатури, об'єднуючи окремі вироби в групи за конструктивно-технологічною єдністю з визначенням для кожної із них базового представника. Решту виробів даної групи приводять до характеристик трудомісткості.

Із метою більш повної ув'язки проекту виробничої програми і виробничої потужності підприємства розробляють баланс виробничої потужності. У ньому відображають вхідну, вихідну і середньорічну потужність, а також введення і вибуття потужностей. На основі балансу виробничих потужностей та в ході його розробки здійснюється: уточнення можливостей виробничої потужності; визначення рівня забезпеченості виробничою потужністю програми робіт по підготовці виробництва нових виробів; визначення коефіцієнта використання виробничих потужностей; виявлення внутрішньовиробничих диспропорцій та можливостей їх усунення; визначення необхідності в інвестиціях для нарощування потужностей та ліквідації «вузьких місць»; визначення потреби в обладнанні або виявлення надлишків обладнання.

Запитання для самоконтролю

1. Сутність та складові виробничої потужності підприємства?
2. Які різновиди виробничої потужності на підприємстві мають місце?
3. Які чинники впливають на обсяг виробничої потужності підприємства?
4. Назвіть основні методики розрахунку виробничої потужності підприємства?
5. Обґрунтуйте вибір виробничої програми потужністю підприємства.
6. Які показники використання виробничої потужності існують, та як вони розраховуються?
7. Які Ви знаєте шляхи поліпшення використання виробничої потужності?

ТЕМА 8. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Короткі відомості

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. Особливе значення мають нерозподілені прибутки, тобто прибутки, нагромаджені після утримання податків і дивідендів. Здатність розширяти ділові операції з допомогою нерозподілених прибутків є ознакою платоспроможності підприємства в тому розумінні, що можливість постійно використовувати ці кошти вказує на його фінансову самодостатність. Якщо нерозподілених прибутків не досить, то керівництву слід вдатися до складнішого рішення: йому доведеться шукати найкращого поєднання боргів і власного капіталу підприємства.

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.

У процесі розроблення довгострокового й поточного фінансових планів виконують розрахунки, аналіз і складають план у такій послідовності: 1) проводять аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за минулі періоди; 2) розраховують основні показники господарської діяльності в поточному й наступних роках: визначають обсяги збуту продукції або послуг, витрати на їх виробництво, прибуток від реалізації основної продукції та іншої діяльності підприємства, розраховують амортизаційні

відрахування, надходження коштів за довгостроковими й короткостроковими кредитами тощо; 3) визначають напрями вкладання інвестицій і джерела їх фінансування; 4) складають фінансовий план підприємства - баланс доходів і видатків на відповідний період: поточний і довгостроковий.

Існують такі методи планування операційного прибутку: прямий, за показниками витрат на 1 грн продукції, економічний (аналітичний) метод. У процесі планування також визначаються: валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності та чистий прибуток.

Абсолютна сума валового прибутку, отримана підприємством, є важливим показником його прибутковості. На основі прибутку встановлюють рівень ефективності господарювання. При цьому використовують показник рентабельності, який визначають як співвідношення прибутку з авансованою вартістю (авансовим капіталом) або поточними витратами. Залежно від того, з яким показником зіставляють прибуток, визначають відповідну рентабельність. Наведемо приклади розрахунку деяких видів рентабельності:

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.

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.

Запитання для самоконтролю

1. Сутність та особливості фінансового планування на підприємстві?
2. Визначити основні завдання фінансового планування на підприємстві?
3. З'ясувати основні методи фінансового планування на підприємстві?
4. Як будується фінансовий план державного підприємства? Які розділи він містить? Їх характеристика?
5. Визначити різновиди діяльності підприємства, як здійснюється планування операційної діяльності підприємства?
6. Що таке платіжний календар? Які структурні елементи платіжного календаря ви знаєте?
7. Особливості планування фінансових результатів та прибутку підприємства?

ТЕМА 9. ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ

Короткі відомості

Під впливом науково-технічного розвитку відбувається швидке старіння продукції (скорочення її життєвого циклу). Кожен новий життєвий цикл продукції за своїми рисами і окремими параметрами схожий на попередній і разом із тим він неповторний, своєрідний, у ньому вже закладено попередній досвід і всі технічні та організаційні досягнення. Категорія життєвого циклу продукції є широко використовуваною формою опису процесу реалізації та поширення нововведень. Разом із тим в економічній літературі найчастіше розглядаються саме життєві цикли продукції. Проте одночасно із даними циклами існують й інші цикли, наприклад, цикли випуску продукції, цикли експлуатації обладнання, цикли перетворення вихідних матеріалів у напівфабрикати та готову продукцію.

Протягом свого життя продукція на ринку переживає декілька етапів. При плануванні необхідно розрізняти у кожному циклі ці етапи. По-перше, етап впровадження, коли товар є новинкою і потрібен певний час та значні грошові затрати (особливо на рекламу), щоб довести споживачеві його комерційні переваги. На даному етапі зазвичай виникають досить великі витрати виробництва і прибуток при цьому малий чи, навіть, від'ємний. По-друге, етап росту, коли визнання товару на ринку супроводжується стрімким зростанням попиту на нього. На даному етапі здійснюються модифікації базової моделі продукту, формується плановий діапазон цін. По-третє, етап зрілості, коли обсяг продажу товару, досягнувши його максимального значення, починає поступово скорочуватися. Подальше просування товару на ринок ускладнюється і набуває надзвичайно жорсткого конкурентного характеру. І, нарешті, четвертий етап - старіння, коли попит на товар на ринку неухильно падає. Скорочується обсяг виробництва даного товару, а потім зовсім припиняється випуск цієї продукції.

При плануванні підприємством розробки нових товарів необхідно, насамперед, з'ясувати, на якій стадії життєвого циклу знаходяться його аналоги, вже представлені на ринку. Включаючись у виробництво товару, який перебуває на стадії зрілості, підприємство ризикує з'явитися на ринку в той момент, коли почнеться стадія старіння і попит на даний товар падатиме. З другого боку, невірно визначивши стадію росту товару - аналогу, прийнявши її, наприклад, за настання зрілості, можна втратити можливість збільшення обсягів продаж підприємства. Таких випадків багато, і тому необхідно правильно передбачати динаміку та тривалість життєвого циклу продукції.

Випуску нової та оновленої продукції передують великий комплекс робіт, що має назву підготовка виробництва. У сучасних умовах створення принципово нової продукції повинно базуватись на використанні маркетингових досліджень, відкриттів та винаходів. Це передбачає тісний зв'язок етапів наукових досліджень із стадіями підготовки виробництва, що

дозволяє поєднати в єдину систему всі роботи, які спрямовані на отримання кінцевого результату - освоєння серійного (масового) випуску нового виробу.

План оновлення продукції складається на основі завдань стратегічного плану. У розширеному варіанті план оновлення продукції повинен містити такі розділи:

- якісні та структурні зміни «портфеля» продукції підприємства;
- економічна ефективність виробництва нової (оновленої) продукції;
- норми і нормативи;
- виробництво та реалізація продукції;
- матеріально-технічне забезпечення виробництва нової продукції;
- персонал і оплата праці;
- витрати виробництва нової продукції, прибутки, рентабельність.

Вихідними даними для планування технічної підготовки виробництва є планові завдання розробки й освоєння виробництва нової продукції; планові нормативи для визначення обсягу і трудомісткості робіт кожного етапу технічної підготовки.

На етапах розробки нової продукції, коли немає комплекту технічної документації та нормативної бази, витрати, пов'язані з цим, визначаються як прогнозні величини. Тому при плануванні собівартості нових виробів важливо ознайомитися із основними принципами та методами щодо визначення величини витрат, пов'язаних із впровадженням у виробництво нових виробів.

Планування науково-технічної підготовки виробництва нової продукції охоплює всі стадії та етапи і включає: розробку планів виконання робіт по кожній стадії та їхнє взаємоузгодження; складання зведеного плану-графіка або координаційного плану підготовки виробництва, який забезпечував би своєчасний вихід на серійний чи масовий випуск виробів; розробку кошторису витрат на підготовку виробництва.

При підготовці особливо складних виробів розробляється самостійна цільова програма, що включає роботи, які виконуються всіма організаціями та підприємствами-виконавцями. Вона розробляється на увесь цикл розробки і освоєння продукції та передбачає ресурсне забезпечення всіх видів робіт. Як правило, вона має вигляд матриці, в якій по вертикалі перелічені завдання, що включені в програму, а по горизонталі - організації та форми їхньої участі.

Запитання для самоконтролю

1. Мета та завдання планування оновлення продукції на підприємстві?
2. Основні етапи планування розробки нових товарів?
3. Що таке концепція ЖЦТ і як вона впливає на планування інновацій на підприємстві?
4. Які розділи повинен містити план оновлення продукції на підприємстві?
5. Особливості планування витрат на підготовку та освоєння виробництва нової продукції?

ТЕМА 10. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Короткі відомості

У сучасних умовах господарювання вирізняють таку функціональну спрямованість бізнес-плану: економічне обґрунтування бізнес-проекту; розроблення концепції ведення бізнесу; планування залучення грошових коштів. Вказані напрями визначають мету складання бізнес-плану, а також впливають на зміст, структуру й деталізованість опрацювання та розрахунків. Бізнес-проекти є різноманітними за сферою застосування, предметною галуззю, масштабами, тривалістю, складом учасників, ступенем складності, значущістю результатів тощо. Переважна більшість бізнес-проектів має інвестиційний (затратний) характер. Їхньою головною метою є вкладання коштів у різні види бізнесу з метою отримання прибутку. Розрізняють: 1) інноваційні проекти дослідження й розвитку: розроблення нового продукту, дослідження у сфері менеджменту; розроблення нового пакета програмного забезпечення; 2) організаційні проекти: реформування підприємства; реалізація концепції нової системи управління; створення нової організації; 3) економічні проекти: приватизація підприємства; створення аудиторської системи; введення нової системи податків (на макрорівні); 4) соціальні проекти: соціальний захист населення; ліквідація наслідків природних і соціальних потрясінь; реформування системи охорони здоров'я (на макрорівні).

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

У загальному вигляді бізнес-план складається з таких розділів: резюме, опис підприємства й галузі, опис продукту (послуги), маркетинг і збут продукції, план виробництва продукту, організаційний план, фінансовий план, спрямованість і ефективність проекту, ризики й гарантії, додатки.

Певної уваги потребує оформлення бізнес-плану, підготовка титульного аркуша, меморандуму про конфіденційність, анотації. На титульному аркуші, як

правило, поміщають назву й адресу підприємства, реквізити адресата, якому направляється бізнес-план, дані про керівника підприємства (проекту), менеджера проекту, дату початку проекту та його тривалість. Дуже важливо надати проекту не лише повну назву, а й скорочений її варіант, який, з'явившись на титульному аркуші, може викликати позитивні емоції як у тих, хто читатиме титульний аркуш, так і у тих, хто надалі супроводжуватиме весь бізнес.

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.

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.

Запитання для самоконтролю

1. Визначити сутність та необхідність бізнес-планування ?
2. Дослідити складові бізнес-плану, визначити особливості їх побудови?
3. План маркетингу, особливості його формування та реалізації?
4. Виробничий план: сутність, структура та значення в бізнес-плануванні?
5. Якою є методична основа планування обсягу виробництва продукції? Як обґрунтовують необхідне ресурсне забезпечення?
6. Поясніть послідовність формування фінансового плану та врахування ризиків у бізнесі?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

МЕТОДИЧНА ЛІТЕРАТУРА

1. Охріменко В. М. Конспект лекцій з дисципліни «Планування і контроль на підприємстві» (для студентів 5-го курсу заочної форми навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» та слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 «Економіка підприємства» ФПО та ЗН) [Текст] / В. М. Охріменко, Ю. Ю. Леонт'єва; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 165 с.
2. Рибачук-Ярова Т. В. Планування і контроль на підприємствах : конспект лекцій для студ. напряму 6.030504 «Економіка підприємства» ден. та заоч. форм навч./ Т. В. Рибачук-Ярова, Т. Л. Мостенська. – К. : НУХТ, 2011. – 127 с.

БАЗОВА

1. Драпкина Г.С. Планирование на предприятии [Текст]: Учебн. пособие / Г.С. Драпкина, В.Н. Дикарев. – Кемерово, 2006. – 132 с.
2. Планирование на предприятии [Текст]: Учебн. пособие / В.Д. Жариков, В.В. Жариков. – Тамбов, 2007. – 30 с.
3. Іванова В.В. Планування і контроль на підприємстві [Текст]: Навч. посібник / В.В. Іванова. – Суми: Університетська книга, 2011. – 443 с.
4. Одинцова Л.А. Планирование на предприятии [Текст]: Учебн. для студ. высш. учеб. заведений / Л.А. Одинцова. – М.: Издательский центр «Академия», 2009. – 272 с.
5. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства [Текст]: Навч. посібник. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 232 с.
6. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства [Текст]: Навч. посібник / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К.: Каравела, 2005. – 312 с.
7. Агафонова Л.Г., Рога О.В. Підготовка бізнес-плану: Практикум. – 2-е вид., стер. – К.: Знання, 2000. – 158с.
8. Александров В.Т., Ворона О.І., Германчук П.К., Назарук О.І., Петрашко П.Г. Планування, облік, звітність, контроль у бюджетних установах, державне замовлення та державні закупівлі: Навч. посібник. – К.: АВТ, 2004. – 593с.
9. Аскеров А.Б., Брынских Ю.И., Оглоблин А.А., Долганова Р.А., Томских А.Г. Практическое пособие по планированию и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) для работников экономических, финансовых и бухгалтерских служб промышленных предприятий и фирм / Акционерное общество открытого типа «Научно-исследовательский ин-т организации производства и экономики» АООТ «НИИоргпром». – Екатеринбург: Издательство АМБ, 2001. – 177с.
10. Бардаш С.В., Дерій В.А., Петренко Н.І. Контроль та ревізія: Практикум: Навчальний посібник. – Ж.: Рута, 2000. – 384с
11. Барроу Колін, Барроу Пол, Браун Роберт. Бізнес- план: Практ. посіб.: Пер. з англ. – 3. вид. – К.: Знання, 2001. – 286с.

12. Бельтюков Е. А. Планирование деятельности предприятия : учеб. пособ. / Бельтюков Е. А., Бревнов А. А., Парсяк В. Н. – Харьков : Одиссей, 2006. – 384 с.
13. Бенвенисте Гай. Овладение политикой планирования: Создание реально выполнимых планов и политики, которая ведет к переменам / М.Р. Калантарова (ред.), К.П. Михневич (пер.). – М.: Изд. группа «Прогресс», 1994. – 304с.
14. Белов М.А., Євдокімова Н.М., Москалюк В.Є., Оберемчук О.П., Степанов О.П. Планування діяльності підприємства: Навчально-методичний посібник/За ред. В.Є. Москалюка .-К.:КНЕУ,2002 .-252с.
15. Бизнес-план, или Как организовать собственный бизнес: Анализ. Методика. Практикум / А.С. Пелих (отв.ред.), А.С. Пелих (авт.-сост.). – М.: Ось-89, 1996. – 96с. – (Экономическое образование).
16. Бідняк М.Н., Бондар Н. М. Планування інвестицій на автомобільному транспорті України. – К., 2000. – 118с.
17. Бизнес-план для сельского хозяйства. – К.: Століття, 2000.–132с.
18. Блейкли Эдвард Дж. Планирование местного экономического развития в США: Реферативный пер. с англ. / НАН Украины; Институт экономики промышленности / Дарья Николаевна Прокопенко (пер.). – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2000. – 72с. – На тит.л. и обложке указ. авт.: Прокопенко, Д. Н.
19. Бутинець Ф.Ф., Бардаш С.В., Малюга Н.М., Петренко Н.І. Контроль і ревізія: Підручник .-2-е вид., доп. і перероб.-Ж.:ЖІТІ,2000 .-512с.
20. Бутинець Ф.Ф., Бондар В.П., Виговська Н.Г., Петренко Н.І. Контроль і ревізія: Підручник/За ред. Ф.Ф. Бутинця .-4-те вид., доп. і перероб.-Ж.:Рута,2006 .-560с.
21. Бутинець Ф.Ф., Виговська Н.Г., Малюга Н.М., Петренко Н.І. Контроль і ревізія: Підручник/За ред. Ф.Ф. Бутинця .-3-є вид., доп. і перероб.-Ж.:Рута,2002 .-544с.
22. Васильев А.В. Бизнес-планирование инвестиционных проектов: Учеб. пособие / Санкт-Петербургский гос. электротехнический ун-т «ЛЭТИ». – СПб.: Издательство СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2000. – 64с.: рис.
23. Васильчук Евгений Степанович. Стратегическое планирование: Учеб. пособие / Ивановский гос. ун-т / А.Г. Кайгородов (науч.ред.). – Иваново: Ивановский государственный университет, 2000. – 157с.
24. Виговська Н.Г. Господарський контроль в соціально орієнтованій економіці: проблеми теорії і методології: Монографія .-Ж.:ЖДТУ,2006 .-288с.
25. Германчук П.К., Стефанюк І.Б., Рубан Н.І., Александров В.Т., Назарчук О.І. Державний фінансовий контроль: ревізія та аудит: Посібник .-К.:АВТ,2004 .-424с.
26. Державний фінансовий контроль за діяльністю бюджетних установ: Упоряд. О.В. Ситяшенко .-К.:Освіта,2005 .-718с
27. Джексон Томас. Хосин канри: как заставить стратегию работать; [пер. с англ. О. Сеницыной]. – М. : Институт комплексных стратегических

исследований, 2008 – 248 с.

28. Дікань Л.В. Контроль і ревізія : Навчальний посібник .-К.:ЦНЛ,2004 .-245с.

29. Дмитренко М.Г., Потлатюк В.С. Кредитування і контроль:Навчально-методичний посібник у схемах і коментаріях .- К.:Кондор,2005 .-296с.

30. Завгородний В.П. Налоги и налоговый контроль в Украине .- К.:А.С.К., 2001 .-639с.

31. Зінь Е. А. Планування діяльності підприємства : підручн. / Е. А. Зінь Е. А., М. О. Турченко. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 320 с.

32. Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Филинь, 1997. – 272с.

ДОПОМІЖНА

1. Планування діяльності підприємства [Текст]: Навч.-метод. посібник для сам ост. вивч. дисц. / М.А. Белов, Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк та ін.; за заг. ред. В.Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2002. – 252 с.

2. Грибанова Н.Н. Планирование на предприятии [Текст]: Учебн. пособие для практических занятий / Н.Н. Грибанова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2007. – 154 с.

3. Данилина М.Г. Планирование на предприятии [Текст]: Практикум по дисциплине «Планирование на предприятиях железнодорожного транспорта» для студентов экономических специальностей, направлений и профилей бакалавриата / М.Г. Данилина, И.А. Рахмянова. – М.: МИИТ, 2010. – 35 с.

4. Семенов Г.А. Фінансове планування і управління на підприємствах [Текст]: Навч. посібник / Г.А. Семенов, В.З. Бугай, А.В. Бугай. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 432 с.