

ТЕМА 6. АНАЛІЗ ТА ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ РОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1

Зміст, завдання та технологія планування потреб у персоналі

2

Планування чисельності робітників на підприємстві

3

Планування продуктивності праці

1. ЗМІСТ, ЗАВДАННЯ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБ У ПЕРСОНАЛІ



ПЛАН ПО ПРАЦІ

витрати на утримання персоналу складають значну частку витрат підприємства, визначають ціну реалізації продукції та її конкурентоспроможність;

персонал підприємства є найважливішим фактором виробництва.

на даний час зростає колективний та інвестиційний характер праці.

рівень оплати праці в нашій країні низький

Мета розробки
плану по праці та
персоналу

визначення раціональної
(економічно обґрунтованої)
потреби підприємства в персоналі
та забезпечення ефективного його
використання в запланованому
періоді часу

Чинники, які впливають на кадрове планування

вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства

попит на робочу силу зі сторони конкурентів, складаний рівень заробітної плати

ситуація на ринку праці(кількісні та якісні характеристики пропозицій праці за професіями підприємства, умови пропозицій)

кількісні та якісні характеристики наявного персоналу та направленість їх змін в перспективі та ін.

фінансові можливості підприємства, які визначаються їм та допустимий рівень витрат на управління персоналу

вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом та ін

впливовість профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів робітників

Цілі кадрового планування на підприємстві

отримати й утримати людей потрібної якості у їх потрібній кількості;

найкращим чином використовувати потенціал свого персоналу;

бути здібним передбачати проблеми, що виникають через можливий надлишок або нестачу персоналу

Головна ціль управління трудовими ресурсами складається з формування чисельності та складу робітників, які відповідають специфіці діяльності зазначеного підприємства та здатних забезпечити основні завдання його розвитку у майбутньому періоді

Принципи управління персоналом підприємства

підпорядкованість загальній стратегії розвитку підприємства

забезпечення стабілізації складу робітників

відмова від жорсткої класифікації робіт

відбір основних робітників на конкурсній основі

облік трудової мотивації основних робітників

облік правових норм та державного регулювання зайнятості та оплати праці

В процесі планування праці вирішуються наступні основні завдання

аналіз стану ринку праці та тенденції його зміни в період, який розглядається;

розробка процедури кадрового планування, погодженої з іншими його видами;

організація ефективної взаємодії між плановою групою кадрової служби та плановим відділом підприємства;

проведення в життя рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії підприємства;

сприяння підприємства у виявленні головних кадрових проблем та потреб при стратегічному плануванні;

оцінка витрат на формування та підтримку штатів, а також на реалізацію заходів, передбачених кадровою політикою;

покращення обміну інформацією по персоналу між усіма підрозділами підприємства.

Ефективне планування трудових ресурсів задовільно впливає на результати підприємства завдяки

- Оптимізації використання персоналу.
- Вдосконаленню процесу прийому на роботу.
- Організації професійного навчання.
- Створенню основи для розвитку інших програм управління персоналом.
- Скороченню загальних витрат на робочу силу за рахунок продуманої, послідовної та активної політики на ринку праці

Риси стратегічного кадрового планування

- проблемно-орієнтований, довготривалий характер;
- орієнтованість на конкретні проблеми;
- високий рівень залежності від зовнішніх факторів (економічних, технологічних; соціальних)
- концентрація на своєчасному розпізнаванні головних тенденцій розвитку, їх якісної оцінки ;
- погодженість з технічною політикою організації та довготривалою виробничою програмою.

Риси тактичного кадрового планування

- середньо терміновість планів ;
- орієнтованість на рішення конкретних проблем управління персоналом ;
- реалізація кадрових програм керівниками середньої ланки.

Риси оперативного кадрового планування

- має короткостроковий характер;
- орієнтовано на досягнення окремих оперативних цілей

У процесі планування виконуються наступні планові розрахунки

- Аналізується виконання плану по труду та чисельності за попередній період;
- Розраховуються планові показники продуктивності праці;
- Розраховується нормативна трудоємність виготовлення одиниці продукції, робіт, послуг;
- Розраховується плановий баланс робочого часу одного робітника;
- Розраховується потреба у персоналі, його структура та рух;
- Планується розвиток персоналу.

Основні функції управління персоналом

Управління чисельністю та складом персоналу

Управління продуктивністю праці

Управління стимулюванням праці.

2. ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ РОБІТНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Основною метою управління чисельністю та складом персоналу



оптимізація витрат живої праці на виконання основних видів робіт, пов'язаних з діяльністю підприємства, і забезпечення заповнення необхідних робочих місць працівниками відповідних професій, спеціальностей і рівнів кваліфікації

Основний зміст функцій управління чисельністю та складом персоналу

1. Проектування трудових процесів на підприємстві

- Передбачає визначення загального об'єму робіт і його розподіл в розрізі окремих груп виконавців.
- Загальний об'єм виконуваних робіт визначається планованим об'ємом і асортиментом продукції (у торгівлі - товарообігом), що випускається, і об'ємом послуг, що робляться підприємством.
- Певний вплив на формований об'єм робіт роблять розміри підприємства і використовувані технології виробництва і реалізації продукції

2. Нормування витрат труда на виконання окремих робіт

- передбачає розробку і використання на підприємствах певної системи норм праці

норми чисельності

визначають
кількість
працівників,
необхідних для
виконання
певного об'єму
робіт

норми часу

визначають
необхідні витрати
часу одного або
групи працівників
на виконання
окремих видів
робіт (з
розрахунку на
одиницю роботи),
вимірюються в
чел/годину,
чел/хв.

норми виробітку

визначають
об'єми робіт у
вартісних або
натуральних
одиницях виміру,
які мають бути
виконані одним
або групою
працівників
впродовж
певного періоду
часу

норми обслуговування

визначають
необхідну кіль-
кість одиниць
устаткування,
площі, робочих
місць, яке має
бути обслужене
одним або
групою
працівників
впродовж зміни
або іншого
періоду часу

3. Планування чисельності робітників окремих посад, професій і рівнів кваліфікації

- передбачає встановлення планової кількості робітників підприємства

Здійснюється у такій послідовності

I етап. Визначення очікуваної чисельності на кінець поточного періоду, тобто на початок планового періоду (на основі фактичної з урахуванням приросту до кінця поточного року).



II етап. Розрахунок загальної потреби (проектної) чисельності робітників на плановий період.
Розрізняють два способи розрахунку планової чисельності



III етап. Визначення потреби та джерел поповнення чисельності робітників

перший

Спочатку визначають загальну чисельність, потім її ділять по категоріях робітників

другий

спочатку роблять розрахунки потреби в окремих категоріях працівників, а потім визначають загальну чисельність

Методи планування при першому способі планування чисельності:

1. Економіко-статистичний метод

дозволяє визначити загальну чисельність робітників підприємства по формулі

$$Ч_{пл} = (Ч_{зв} * Zч) / 100$$

де Чзв – середньооблікова чисельність звітного року;
Zч - темп зміни чисельності у плановому періоді (%).



на основі коефіцієнта еластичності чисельності працівників від обсягу випуску або реалізації продукції

- визначаємо коефіцієнт еластичності чисельності робітників підприємства від обсягів випуску або реалізації продукції (Кэ):

$$Кэ = [(Ч_{зв} - Ч_{мин}) / Ч_{мин}] : [(Т_{зв} - Т_{мин}) / Т_{мин}]$$

де Чмин - середньооблікова чисельність минулого року;

Тзв, Тмин - товарооборот (випуск продукції) звітного та минулого років.

- темп приросту чисельності робітників у плановому періоді: $\Delta Zч = Кэ * \Delta Zт$
де $\Delta Zт$ - темп приросту випуску продукції або товарообороту у плановому періоді

$$Zч = \Delta Zч + 100$$

на основі індексу трудоемкості випуску або реалізації продукції

- визначаємо індекс трудоемкості випуску продукції або товарообороту

$$Iтэ = (100 \pm \Delta P_{вит}) / 100$$

де $\Delta P_{вит}$ – зміна рівня витрат виробництва (реалізації), %,

- індекс зміни чисельності робітників підприємства $Iч = Iт * Iтэ$

де Iч - індекс зміни чисельності робітників підприємства;

Iт - індекс зміни обсягів випуску (товарообороту) у плановому році.

- темп зміни чисельності робітників підприємства $Zч = Iч * 100$

на основі прогнозу темпу зміни продуктивності праці

- індекс зміни чисельності робітників підприємства $Iч = Iт * Iпт$,

де Iпт – індекс зміни продуктивності труда у плановому періоді;

- темп зміни чисельності робітників підприємства $Zч = Iч * 100$

Або використовується передбачувана продуктивність труда (ПТ пл):

$$Ч_{пл} = Т_{пл} : ПТ_{пл}$$

**2. На основі
прогнозного
фонду
заробітної
плати**

**Застосування
цього методу
планування
чисельності
пов'язане з
формуванням і
прогнозуванням
фонду
заробітної плати**

$$\text{Чпл} = \text{ФЗП пл} : \text{ЗПлср}$$

ФЗПпл – фонд заробітної плати на плановий рік;
ЗПлср – середня заробітна плата 1-го робітника підприємства у плановому році.

Методи планування при першому способі планування чисельності:

**1. Нормативний
метод**

**Кожне
підприємство
проводить
розрахунки
самостійно на
основі своїх норм
витрат труда**

**Частіше цей метод
використовують
для розрахунку
чисельності
обслуговуючого і
технічного
персоналу
виходячи із зон
обслуговування,
норм вироблення**

2. На основі режиму роботи підприємства та кількості атестованих робочих місць

визначають чисельність виробничого персоналу (у торгівлі - торгово-оперативних працівників)

для цього визначають Явочну чисельність (Чя)

$$\text{Чя} = (\text{Qрм}_{\text{ср}} * (\text{t}_{\text{д}} + \text{t}_{\text{под}}) * \text{Д}_{\text{рн}}) / \text{t}_{\text{р}}$$

$\text{Qрм}_{\text{ср}}$ - кількість атестованих робочих місць на підприємстві;

$\text{t}_{\text{д}}$ - час роботи підприємства у день;

$\text{t}_{\text{под}}$ - час на підготовку робочих місць у день;

$\text{Д}_{\text{рн}}$ - кількість робочих днів підприємства на тиждень;

$\text{t}_{\text{р}}$ - тривалість робочого тижня робітника підприємства згідно з трудових законодавством - 40 год.

Середньооблікова чисельність (Чссп) - загальна чисельність працівників, яка потрібна підприємству з цим режимом роботи з урахуванням заміни працівників у зв'язку з їх тимчасовою відсутністю. $\text{Чссп} = \text{Чя} * \text{Кув}_{\text{яв}}$

$\text{Кув}_{\text{яв}}$ - коефіцієнт збільшення явочної чисельності на заміну тимчасово відсутніх працівників, який визначається шляхом ділення номінального числа робочих днів в році одного працівника на реальне число його робочих днів. $\text{Кув}_{\text{яв}} = (365 - 104 - 9) / (252 - 21 - 9) = 1,14$

Чисельність планова (Чпл) - це чисельність робітників за умов їх заміни керуючим складом робітників (Чз) $\text{Чпл} = \text{Чссп} - \text{Чз}$

3. Метод прямого розрахунку

Цим методом визначається чисельність керівних працівників, рахунково-допоміжного персоналу за типовим штатним розкладом з урахуванням виробничої доцільності і поліпшення якості виконання робіт, надання послуг

III етап. Визначення потреби та джерел поповнення чисельності робітників

Розрахунки ведуть за допомогою балансової формули

$$Ч_{сп_н} + Ч_{повн} = Ч_{виб} + Ч_{сп_к}$$

Отсюда

$$Ч_{сп_к} - Ч_{сп_н} = \Delta Ч = Ч_{повн} - Ч_{виб}$$

$$Ч_{повн} = \Delta Ч + Ч_{виб}$$

4. Формування персоналу підприємства

- передбачає здійснення комплексу заходів по відбору необхідних працівників на ринку праці, їх підготовці у відповідних учбових закладах, а також по підвищенню кваліфікації власних працівників

3. ПЛАНУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТРУДА

Основна мета управління продуктивністю труда на підприємстві



пошук і реалізація можливих резервів її росту при забезпеченні високого рівня якості виконуваних робіт і надання послуг

Основний зміст функції управління продуктивністю праці

1. Побудова системи показників, що характеризують продуктивність праці персоналу цього підприємства

2. Пошук і оцінка можливих резервів росту продуктивності праці на підприємстві

3. Планування продуктивності труда

4. Розробка заходів по забезпеченню реалізації резервів росту продуктивності праці на підприємстві

1. Побудова системи показників, що характеризують продуктивність праці персоналу цього підприємства

основується на наступних основних принципах

поняття продуктивності праці застосоване до усіх категорій і професій працівників підприємства;

продуктивність праці на підприємстві характеризує витрати тільки живої праці;

у системі показників оцінки ефективності діяльності підприємства продуктивність праці грає допоміжну роль. Це пов'язано з тим, що вона характеризує тільки одну сторону цієї ефективності - рівень використання персоналу

2. Пошук і оцінка можливих резервів росту продуктивності праці на підприємстві

здійснюється на основі її аналізу. При проведенні такого аналізу використовується обрана для оцінки система основних і допоміжних показників продуктивності праці

Резерви росту продуктивності праці - не використані ще можливості економії витрат живої і матеріалізованої праці

обумовлені



вдосконаленням і найбільш ефективним використанням техніки і робочої сили, скороченням робочого часу, економією сировини і матеріалів, раціональним використанням устаткування

включають



резерви зниження трудомісткості, поліпшення і використання робочого часу, вдосконалення структури кадрів, економії предметів праці і економії коштів праці

В процесі пошуку можливих резервів росту продуктивності праці слід мати на увазі, що її підвищення на підприємствах може бути досягнуто при дотриманні будь-якої з перерахованих нижче умов :

- а) результати діяльності працівників зростають, а витрати праці зменшуються - $P \uparrow, 3T \downarrow$;
- б) результати діяльності працівників зростають, а витрати праці залишаються незмінними - $P \uparrow, 3T$;
- в) результати діяльності працівників зростають, витрати праці також зростають, але меншими темпами - $P \uparrow > 3T \uparrow$;
- г) результати діяльності працівників залишаються незмінними, а витрати праці знижуються - $P, 3T \downarrow$;
- д) результати діяльності працівників знижуються, витрати праці також знижуються, але великими темпами - $P \downarrow < 3T \downarrow$.

3. Планування продуктивності труда

обґрунтування можливого росту продуктивності праці працівників підприємства і її величини в плановому періоді.

Розрахунок темпів зміни продуктивності труда у плановому році ($\Delta Z_{\text{пт}}$) може проводитися з урахуванням:

<p>зміни обсягів виробництва або реалізації продукції та зміни чисельності робітників</p>	$\Delta Z_{\text{пт}} = (100 + \Delta Z_{\text{т}}) / (100 + \Delta Z_{\text{ч}}) * 100 - 100$ <p>де $\Delta Z_{\text{т}}$ - темп приросту виготовленої або реалізованої продукції у плановому році; $\Delta Z_{\text{ч}}$ - темп зниження чисельності робітників підприємства у плановому році.</p>
<p>взаємозалежності темпів зміни продуктивності праці і трудомісткості продукції</p>	$\Delta Z_{\text{пт}} = (\Delta Z_{\text{те}} * 100) / (100 - \Delta Z_{\text{те}})$ $\Delta Z_{\text{те}} = (\Delta Z_{\text{пт}} * 100) / (100 + \Delta Z_{\text{пт}})$ <p>де $\Delta t_{\text{пт}}$ – темп зниження трудомісткості продукції, % $\Delta t_{\text{тр}}$ - приріст продуктивності труда на одного робітника, %.</p>
<p>факторів, що впливають на продуктивність труда</p>	$\Delta Z_{\text{пт}} = (\Delta \text{Ч} / (\text{Чб} - \Delta \text{Ч})) * 100$ <p>де $\Delta \text{Ч}$ - економія чисельності у цілому або по факторам, чол.; Чб- чисельність робітників у базисному періоді, чол.</p>

Вплив окремих чинників на ріст продуктивності праці в плані підприємства визначається шляхом підрахунку відносної економії чисельності робітників підприємства ($\Delta\text{Ч}$)

збільшення обсягів виробництва ($\Delta\text{Ч}_{\text{о.п}}$)

$$\Delta\text{Ч}_{\text{о.п}} = \text{Ч}_{\text{б-осн}} * (\Delta\text{Z}\text{ч}_{\text{всп}} - \Delta\text{Z}\text{в}_{\text{р}})/100$$

де $\text{Ч}_{\text{б-осн}}$ – чисельність робітників підприємства без урахування основних виробничих працівників у базисному періоді;

$\Delta\text{Z}\text{ч}_{\text{всп}}$ – темп приросту чисельності допоміжних працівників та інших категорій персоналу, %

$\Delta\text{Z}\text{в}_{\text{р}}$ – темп приросту обсягу виробництва продукції, %

підвищення технічного рівня виробництва

$$\Delta \text{Чт} = (\text{ТЄ}_1 - \text{ТЄ}_2) \cdot \text{Вр} \cdot \text{Д}$$

де ТЄ_1 , ТЄ_2 - трудоємність продукції (чисельність працівників на 1000 грн. продукції) до и після впровадження технічних заходів;

Вр - виручка від реалізації продукції (товарооборот) по плану, тис.грн.;

Д – частина планового періоду, коли буде діяти цей фактор.

Зміна питомої ваги окремих видів продукції (структурного зрушення)

$$\Delta\text{Чс.с.} = (\text{Чб} \cdot \text{Дппп} (\text{ТРб} - \text{ТРпл}))/(\text{ТРб} \cdot 100)$$

де ТРб , ТРпл - середня трудомісткість продукції базисного і планового періодів в одних і тих же одиницях питомої трудомісткості (кількість нормо-годин або сесень-облікова чисельність працівників на одиницю продукції у вартісному вираженні);

Дппп - доля промислово-виробничого персоналу (торгово-оперативного) у загальній чисельності працівників підприємства, %.

удосконалення нормування труда

$$\Delta\text{Чн} = [(\text{Нв} \cdot \text{Дс}) / (100 + \text{Нв}) + (\text{Но} \cdot \text{Дп}) / (100 + \text{Но})] : 100 \cdot \text{Чб}$$

де Нв , Но - середній приріст норм вирабітку та норм обслуговування, %;

Дс , Дп – питома вага у базисному періоді робітників-відрядників і робочих-погодинників, %.

Скорочення простоїв між снінами

$$\Delta\text{Чв.п} = [(\text{Чб} \cdot \text{Дппп}) / 100] * [(\text{ВПб} - \text{ВПпл}) / 100 - \text{ВПпл}]$$

де ВПб , ВПпл - простої між снінами основних робочих у базисному та плановому періодах, %.

4. Розробка заходів по забезпеченню реалізації резервів росту продуктивності праці на підприємстві



Організаційні заходи

- Вдосконалення організаційної структури управління підприємством;
- Вдосконалення форм спеціалізації окремих структурних підрозділів;
- впровадження прогресивних форм організації праці;
- Вдосконалення режимів роботи підприємств

Технічні заходи

- підвищення рівня механізації праці працівників;
- впровадження продуктивнішого устаткування;
- підвищення коефіцієнта використання машин і механізмів в часі і по потужності і т.п.

Технологічні заходи

- впровадження прогресивної технології виробництва і руху товару;
- вдосконалення технології здійснення навантажувально-розвантажувальних робіт і т. п.

Економічні заходи

- формування центрів відповідальності на базі окремих структурних одиниць і підрозділів з правом самостійного розпорядження частиною суми отриманого прибутку;
- Вдосконалення системи участі найнятих робітників в прибутках і т.п;

Соціальні заходи

- зміцнення трудової дисципліни на підприємстві;
- Вдосконалення сприятливого психологічного клімату та т.п.

План семінарського заняття

1. Планування потреби у трудових ресурсах.
2. Баланс часу.
3. План соціального розвитку колективу.
4. Програма підвищення продуктивності праці.



Знати:

сутність і значення персоналу підприємства, методи планування чисельності;

сутність та методи підвищення продуктивності праці; методи планування продуктивності праці.

Вміти:

розраховувати чисельність явочну; чисельність облікову; чисельність середньооблікову; структуру персоналу; потребу в окремих категоріях працівників;

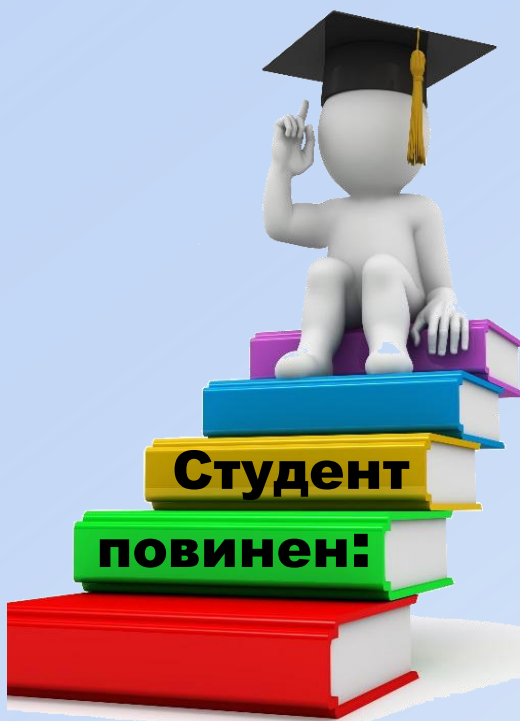
загальну потребу в працівниках різними методами.

обґрунтовувати вибраний метод планування чисельності, продуктивності праці;

планову чисельність;

планову продуктивність;

можливі резерви підвищення продуктивності праці.





ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Яка головна мета управління трудовими ресурсами підприємства?
2. На яких принципах ґрунтується управління персоналом підприємства?
3. Які основні функції управління персоналом підприємства?
4. Яка основна мета управління чисельністю і складом персоналу підприємства?
5. Назвіть основні функції управління чисельністю і складом персоналу підприємства?
6. Назвіть основні види розподілу праці на підприємстві?
7. Що є нормуванням праці? Які Ви знаєте норми праці?
8. Якими методами планується чисельність працівників?
9. Яка основна мета управління продуктивністю праці?
10. Які резерви зростання продуктивності праці?
11. Які існують методи планування продуктивності праці?
12. Яка основна мета управління стимулюванням праці?



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Формування чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності цього підприємства і здатних забезпечити основні завдання його розвитку у майбутньому періоді, – це:
 - 1) мета нормування трудових ресурсів;
 - 2) функція управління трудовими ресурсами;
 - 3) завдання управління трудовими ресурсами;
 - 4) мета управління трудовими ресурсами.
2. Планування чисельності персоналу підприємства може здійснюватися наступними методами:
 - 1) економіко-статистичним методом;
 - 2) нормативним методом;
 - 3) на основі прогнозного фонду заробітної плати;
 - 4) усі відповіді вірні.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

3. Кількість працівників, які повинні постійно знаходитися на робочих місцях при відповідному режимі роботи підприємства, – це:

- 1) загальна чисельність;
- 2) явочна чисельність;
- 3) середньоспискова чисельність;
- 4) середньооблікова чисельність.

4. Коефіцієнт збільшення явочної чисельності на заміну тимчасово відсутніх працівників розраховується по формулі, де $K_{увяв}$ – коефіцієнт збільшення явочної чисельності на заміну тимчасово відсутніх працівників; D_k – календарне число днів в періоді; $D_{ном}$ – номінальне число робочих днів одного працівника в періоді; $D_{реал}$ – реальне число робочих днів одного працівника в періоді:

- 1) $K_{увяв} = D_{реал} / D_{ном}$;
- 2) $K_{увяв} = D_{ном} / D_{реал}$;
- 3) $K_{увяв} = D_{реал} / D_k$;
- 4) $K_{увяв} = D_k / D_{реал}$

5. Основними принципами управління персоналом підприємства є:

- 1) забезпечення стабілізації складу працівників;
- 2) відбір основних працівників на конкурсній основі;
- 3) відмова від жорсткої класифікації робіт;
- 4) усі відповіді вірні.

6. Розставте основні етапи управління продуктивністю праці в порядку черговості а) планування продуктивності праці; б) пошук і оцінка можливих резервів росту продуктивності праці на підприємстві; в) побудова системи показників, що характеризують продуктивність праці персоналу цього підприємства; г) розробка заходів по забезпеченню реалізації резервів росту продуктивності праці на підприємстві:

- 1) а, в, б, г;
- 2) в, а, б, г;
- 3) в, б, г, а;
- 4) в, б, а, г.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

7. Виберіть вірне твердження:

- 1) У системі показників оцінки ефективності діяльності підприємства продуктивність праці грає основну роль.
- 2) Продуктивність праці на підприємстві характеризує витрати живої і матеріалізованої праці.
- 3) Резерви росту продуктивності праці - це не використані ще можливості економії витрат живої і матеріалізованої праці.
- 4) Поняття продуктивності праці не можна застосувати до ряду категорій і професій працівників підприємства.

8. Підвищення продуктивності праці персоналу може бути досягнуте за наступної умови:

- 1) результати діяльності працівників залишаються незмінними, а витрати праці знижуються;
- 2) результати діяльності працівників зменшуються, а витрати праці збільшуються;
- 3) витрати праці знижуються, результати діяльності працівників також знижуються, але більшими темпами;
- 4) витрати праці залишаються незмінними, а результати праці зменшуються.

9. До основних цілей управління чисельністю і складом персоналу можна віднести:

- 1) забезпечення росту доходів персоналу;
- 2) оптимізація витрат живої праці на виконання основних робіт, пов'язаних з діяльністю підприємства;
- 3) пошук і реалізація можливих резервів підвищення продуктивності праці;
- 4) усі відповіді вірні.

10. До організаційних заходів по забезпеченню реалізації резервів росту продуктивності праці на підприємстві можна віднести наступне:

- 1) вдосконалення системи участі найнятих робітників в прибутках;
- 2) зміцнення трудової дисципліни на підприємстві;
- 3) формування центрів відповідальності на базі окремих одиниць і підрозділів;
- 4) вдосконалення режиму роботи підприємства

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



Завдання 6.1. Розрахувати середньооблікову чисельність основних робітників-відрядників, якщо планова трудомісткість виробничої програми – 1900 тис. нормо-годин, плановий фонд робочого часу – 1760 годин, плановий коефіцієнт виконання норм – 1.05.

Завдання 6.2. Визначити кількість робітників, які обслуговують устаткування, за даними: кількість верстаків – 200 од., робота у дві зміни, норма обслуговування – 8 од., неявки на роботу складають 10 %.

Завдання 6.3. Чисельність промислово-виробничого персоналу в базовому періоді складає 1500 осіб. Передбачається збільшити обсяг виробництва на 5 %.

Визначити планову вихідну чисельність промислово-виробничого персоналу.

ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ

1

Цілі, задачі та технологія планування
коштів на оплату праці

2

Формування фонду оплати праці в розрізі
підрозділів підприємства

1. ЦІЛІ, ЗАДАЧІ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ПЛАНУВАННЯ КОШТІВ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ

Основна мета управління стимулюванням труда



забезпечення росту доходів персоналу і диференціації їх виплат відповідно до трудового вкладу окремих працівників в загальні результати діяльності підприємства

Мета планування коштів на оплату труда на підприємстві



визначення оптимального розміру фонду оплати праці виходячи з планованої результативності господарської діяльності підприємства

Стимулювання труда на підприємстві



Оплата праці



всякий заробіток в грошовому вираженні, який відповідно до трудового договору власник або уповноважена ним особа виплачує працівникові за виконану роботу, зроблені послуги

Заробітна плата

економічна категорія

- виражає громадські стосунки між власником засобів виробництва, окремим трудовим колективом і працівником з приводу розподілу знову створеної вартості

матеріальний стимул

- виражає ту частину національного доходу, яка спрямовується на оплату праці і поступає в особисте розпорядження трудящих

Оплата труда складється з

основної заробітної плати

- залежить від результатів праці працівника і визначається тарифними угодами, посадовими окладами, надбавками і доплатами

додаткової заробітної плати

- залежить від результатів господарської діяльності підприємства, а не конкретного працівника і встановлюється у вигляді премій, заохочень, інших виплат, а також надбавок і доплат понад норми встановлених законодавством

1. Вибір форм та систем заробітної плати

2. Побудова на підприємстві тарифної системи заробітної плати

3. Побудова системи додаткового стимулювання окремих аспектів трудової активності працівників

4. Індивідуалізація умов матеріального стимулювання найбільш кваліфікованих працівників

5. Облік державного регулювання стимулювання праці працівників

6. Планування коштів на стимулювання труда

7. Складання плану по труду

1. Вибір форм та систем заробітної плати

Форми оплати труда

Відрядна форма оплати праці

- заснована на оплаті праці в прямій залежності від його результатів, виражених в зробленій продукції, виконаних операцій або зроблених послугах

Почасова форма оплати праці

- залежить від розряду робітника і кількості відпрацьованих годин

СИСТЕМИ

- відрядна пряма
- відрядна непряма
- відрядно-преміальна
- відрядно-прогресивна
- акордна

- почасова проста
- почасова преміальна

2. Побудова на підприємстві тарифної системи заробітної плати

Тарифна система



це сукупність економічних інструментів, за допомогою яких здійснюється оплата праці працівників



передбачає диференціацію зарплати по галузях і видах діяльності

Елементи

1. тарифно-кваліфікаційні характеристики посад, спеціальностей, професій;
2. тарифні сітки;
3. тарифні ставки і схеми посадових окладів.

3. Побудова системи додаткового стимулювання окремих аспектів трудової активності працівників

Форми додаткового стимулювання робітників підприємства

різні одноразові заохочення за результати праці

преміювання за поточні підсумки господарської діяльності

преміальні виплати за підсумками роботи за рік

доплати та надбавки

4. Індивідуалізація умов матеріального стимулювання найбільш кваліфікованих працівників



забезпечується шляхом впровадження на підприємствах контрактної форми оплати праці яка характеризується максимальним обліком інтересів договірних сторін на основі детального визначення системи їх взаємних зобов'язань

5. Облік державного регулювання стимулювання праці працівників

Державне регулювання оплати труда здійснюється через встановлення

- мінімальної зарплати;
- державних норм і гарантій в оплаті праці;
- міжгалузевих співвідношень в оплаті праці;
- умов і розмірів оплати праці у бюджетних організаціях і установах;
- максимальних розмірів посадових окладів керівників державних підприємств;
- рівня оподаткування підприємств і доходів працівників.

6. Планування коштів на стимулювання труда

Джерела формування коштів на оплату труда

витрати підприємства

- кошти на оплату праці по встановлених на підприємстві тарифних окладах, ставках і відрядних розцінках; на виплату надбавок і доплат до тарифних ставок і окладів в розмірах, передбачених чинним законодавством; на оплату щорічних і додаткових відпусток, а також учбових відпусток; на виплату премій за поточні результати господарської діяльності

чистий прибуток

- засоби на виплату надбавок і доплат не передбачених законодавством або понад розміри, встановлені чинним законодавством; одноразових заохочень за результати праці; премій за підсумками роботи за рік

Методи планування фонду оплати праці

Нормативний метод

За складовими елементами фонду оплати праці

Індексний метод

Виходячи з розміру заробітної плати

Індексний метод

- $\Phi ЗП_{пл} = \Phi ЗП_{зв} * I_{фзп}$
- $I_{фзп} = I_{зпл_{ср}} * I_{ч}$

Планування коштів на оплату праці за складовими елементами фонду оплати праці

- а) розраховується основна зарплата усіх працівників за штатним розкладом (див.табл. Штатний розклад);
- б) визначається додаткова зарплата виходячи з планових доходів і чистого прибутку;
- в) розрахунок резерву на оплату праці.

Нормативний метод

- нормативи мають бути стабільні, довготривалі, змінюватися лише у разі впливу на обсяг виробництва (товарооборот) чинників, не пов'язаних з трудовими умовами колективу;
- нормативи формування фонду оплати праці мають бути не індивідуальні, а групові.

На основі встановлених абсолютних нормативів витрати заробітної плати на гривну зробленої продукції і її об'єму (товарообігу) визначається плановий фонд оплати праці

$$\Phi ЗП_{пл} = (T_{пл} \cdot N_{фзп_{пл}}) / 100$$
де $N_{фзп_{пл}}$ - норматив витрат заробітної плати, %, розраховується за формулою:

$$N_{фзп} = (\Phi ЗП_{зв} / T_{зв}) * ((100 + \Delta Z_{зпл_{ср}}) / (100 + \Delta Z_{ПТ})) * 100$$
де $\Phi ЗП_{зв}$, $T_{зв}$, - фонд заробітної плати та товарооборот (випуск продукції) звітного року, грн.;
 $\Delta Z_{зсп}$, $\Delta Z_{ПТ}$ - плановий приріст середньої заробітної плати та продуктивності праці, %.

Фонд заробітної плати складається з двох частин.

$$\Phi ЗП_{пл} = \Phi ЗП_{зв} + (\Phi ЗП_{зв} (\Delta Z_{т} * \Delta Z_{N_{фзп}})) / 100$$
де $\Delta Z_{т}$ - приріст обсягів виробництва (товарообороту), %
Перша частина - фонд заробітної плати у базисному періоді.
Друга - приріст фонду заробітної плати по стабільному нормативу за кожен відсоток приросту обсягу виробництва (товарообігу)

Планування фонду заробітної плати виходячи з розміру заробітної плати

- Середня заробітна плата
- Мінімальна заробітна плата
- Максимально можлива заробітна плата

Фонд зарплати на основі середньої заробітної плати



$$\text{ФЗП пл} = \text{Чпл} * \text{ЗПЛср}$$



Недолік полягає в тому, що він

- не націлює на раціональне використання живої праці, оскільки при більшій чисельності працюючих буде більше фонд заробітної плати
- не забезпечує прямого зв'язку не лише з кінцевим результатом праці колективу, але навіть з обсягом виробництва

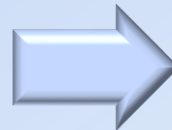
Фонд зарплати на основі мінімальної заробітної плати



$$\text{ФЗПмін} = \text{ЗПЛмін} * \text{Ч}$$

встановлений державою розмір заробітної плати, нижче якого не може здійснюватися плата за фактично виконану працівником повну місячну норму праці або робочого часу. У неї не включаються доплати, надбавки і компенсації.

Максимально фонд заробітної плати (ФЗПмах) можливий на основі розподілу доходів підприємства



Коли $\text{ФЗПмах} < \text{ФЗПмін}$ необхідно приймати рішення про скорочення чисельності робітників.

Розмір скорочення чисельності визначається виходячи з мінімальної або середньої зарплати:

$$\text{Чпл} = \text{ФЗПмах} / \text{ЗПЛмін}$$

$$\text{Чпл} = \text{ФЗПмах} / \text{ЗПЛср}$$

Розмір скорочення чисельності робітників

$$\Delta\text{Ч} = \text{Чф} - \text{Чпл}$$

7. Складання плану по труду

Є підсумком управління трудовими ресурсами підприємства

План по труду

Показники	Од. вимір.	Умовн. позн	Звітний рік	План на майб. рік	Відхи- лення (+,-)	Темп зміни, %
1.Виручка від реалізації продукції	тис.грн	Вр(Т)				
2.Обсяг випуску продукції	тис.грн	Qвир				
3.Чисельність загальна, у тому числі	чол.	Ч				
3.1.промислово-виробничий персонал	чол.	Чппп				
з нього						
- робітники	чол.	Чр				
4.Продуктивність труда						
4.1.1-го робітника підприємства	тис.грн	ПТ				
4.2.1-го промислово-виробничого	тис.грн	ПТпп				
робітника						
4.3. 1-го робітника	тис.грн	ПТр				
5. Фонд заробітної плати						
5.1.Фонд заробітної плати	тис.грн	ФЗП				
5.2.Середня зарплата 1-го робітника за	грн.	ЗПЛср				
рік						
5.3. Рівень фонду заробітної плати	%	Уфзп				

2. ФОРМУВАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В РОЗРІЗІ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

СПОСОБИ ФОРМУВАННЯ І РЕГУЛЮВАННЯ ФОНДІВ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

(визначаються системою оплати праці)

по тарифній системі

по нетарифній системі

- Зарплата залежить від:кваліфікації робітника;
- коефіцієнта трудової участі;
- фактично відпрацьованого часу

Загальний фонд заробітної плати ($\Phi_{\text{заг.}}$) робітників виробничої одиниці підприємницької структури



$$\Phi_{\text{заг.}} = \Phi_{\text{мес. осн.}} + \Phi_{\text{мес. дод.}} + \Phi_{\text{р. фах.}}$$



де $\Phi_{\text{мес.осн.}}$ – місячний фонд зарплатні основних робітників цеху; $\Phi_{\text{мес. дод.}}$ – місячний фонд зарплатні допоміжних робітників цеху; $\Phi_{\text{р. фах.}}$ – річний фонд зарплатні керівників, фахівців та службовців.

Розрахунок заробітної плати при нетарифній системі оплати визначається в такій послідовності:

Кількість балів, зароблених кожним робітником підрозділу, ділянки, бригади:

- $Mu = K \times KТУ,$
- де K – кваліфікаційний рівень;
- N – кількість відпрацьованих людино-годин;
- $KТУ$ – реально відпрацьований час /Тзм.

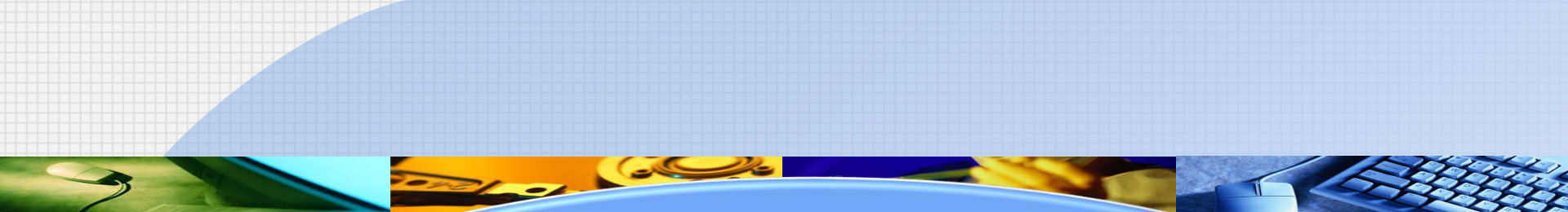
Загальна сума балів, зароблена усіма робітниками підрозділу

- $M = \sum Mu$

Загальна сума балів, зароблена усіма робітниками підрозділу

- $d = \frac{\Phi OT}{M}$

Коефіцієнт трудової участі (КТУ) встановлюється для кожного робітника (в тому числі і для директора) по окремим показникам

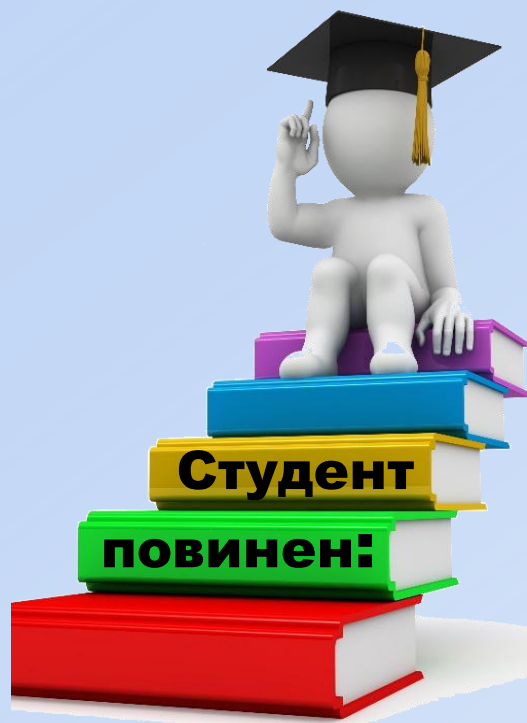


Фонд заробітної плати основних робітників за окремими елементами визначається у певній послідовності. Спочатку розраховується прямий фонд, потім – погодинний, денний, місячний, які відрізняються між собою включеними до них елементами заробітної плати.

Регулювання рівня оплати праці керівників, фахівців та службовців здійснюється за допомогою схем посадових окладів, які відповідно кваліфікації робітників з урахуванням основних факторів, визначають диференціацію заробітної плати, регламентують розмір оплати їх праці.

План семінарського заняття

1. Цілі та завдання аналізу фонду оплати праці.
2. Фактори, що формують та впливають на фонд оплати праці.
3. Характеристика плану сплати праці.
4. Стимулювання праці персоналу



Знати:

сутність і задачі планування фонду оплати праці, методи планування;

сутність та методи оптимізації плану; сутність та види стимулювання праці.

Вміти

розраховувати:

фонд оплати праці різними методами;
заробітну плату працівникові бригади;
мінімальний фонд оплати праці;
максимальний фонд оплати праці;
план по труду.

обгрунтовувати

вибраний метод планування фонду зарплати;
плановий фонд зарплати.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Що таке «оплата праці»?
2. Охарактеризуйте етапи управління стимулюванням праці на підприємстві?
3. Назвіть форми і системи оплати праці на підприємстві?
4. Що є тарифна система оплати праці на підприємстві?
5. Які Ви знаєте форми додаткового стимулювання праці?
6. За допомогою яких методів здійснюється планування засобів на стимулювання праці?
7. Які розділи включає план по праці?



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Загальний вигляд розрахунку фонду заробітної плати виходячи з розміру заробітної плати представлений формулою (де ФЗП - фонд заробітної плати (відповідно плановий або звітний), ЗП - розмір заробітної плати, Ч - чисельність персоналу) :

- 1) $\text{ФЗПпл} = \text{ЗП} * \text{Ч}$
- 2) $\text{ФЗПпл} = \text{ФЗПотч} / \text{Ч}$
- 3) $\text{ФЗПпл} = \text{ФЗПотч} / \text{ЗП}$
- 4) $\text{ФЗПпл} = \text{ЗП} * \text{Ч} * 12$

2. При якому співвідношенні максимального (ФЗПмах) і мінімального фонду оплати праці (ФЗПмин) необхідно приймати рішення про скорочення чисельності працівників :

- 1) $\text{ФЗПмах} / \text{ФЗПмин} \geq 1$
- 2) $\text{ФЗПмах} > \text{ФЗПмин}$
- 3) $\text{ФЗПмах} / \text{ФЗПмин} \leq 0,5$
- 4) $\text{ФЗПмах} < \text{ФЗПмин}$



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

3. Яка форма оплати праці ґрунтується на результатах праці, виражених в зробленій продукції або зроблених послугах :

- 1) почасова;
- 2) акордна;
- 3) відрядна;
- 4) немає вірної відповіді.

4. Сукупність економічних інструментів, за допомогою яких здійснюється оплата праці працівників є

- 1) система оплати праці;
- 2) тарифна система;
- 3) тарифна сітка;
- 4) тарифна ставка.

5. У якій вид заробітної плати не включаються доплати, надбавки і компенсації:

- 1) у мінімальну заробітну плату;
- 2) у середню заробітну плату;
- 3) у максимальну заробітну плату;
- 4) немає вірного варіанту відповіді.

6. Максимально можливий фонд заробітної плати ґрунтується на:

- 1) розподілі товарообігу підприємства;
- 2) розподілі доходів підприємства;
- 3) розподілі прибутку підприємства;
- 4) немає вірного варіанту відповіді.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

7. Який вид заробітної плати визначається тарифними угодами, посадовими окладами, надбавками і доплатами :

- 1) основна заробітна плата;**
- 2) додаткова заробітна плата;**
- 3) почасова заробітна плата;**
- 4) відрядна заробітна плата.**

8. Яка форма оплати праці залежить від розряду робітника і кількості відпрацьованих ним годин :

- 1) почасова;**
- 2) відрядна;**
- 3) акордна;**
- 4) немає вірної відповіді.**

9. Основними цілями кадрового планування є:

- 1) отримати і утримати персонал необхідної якості і у необхідній кількості;**
- 2) бути здатним передбачати проблеми, що виникають із-за можливого надлишку або нестачі персоналу;**
- 3) якнайкраще використати потенціал персоналу підприємства;**
- 4) усі відповіді вірні.**

10. Рисами тактичного кадрового планування є:

- 1) концентрація на своєчасному розпізнаванні головних тенденцій розвитку і їх якісна оцінка;**
- 2) орієнтованість на рішення конкретних проблем персоналу;**
- 3) короткостроковий характер планів;**
- 4) високий рівень залежності від зовнішніх чинників.**

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



Завдання 7.1. У підприємстві обмежені резерви росту валового доходу. Розрахуйте можливий фонд оплати праці, використовуючи наступну інформацію: у звітному періоді фонд оплати праці склав 426 тис.грн., валовий дохід підприємства - 1881 тис.грн. У планованому періоді намічається збільшити валовий дохід на 10,5 %. Доля ФОП у сумі чистого валового доходу залишиться без зміни.

Завдання 7.2. Визначте фонд оплати праці робітників на підприємстві за листопад планованого року на основі чисельності робітників та їх середньої заробітної плати, яка встановлена в сумі 6000 грн.

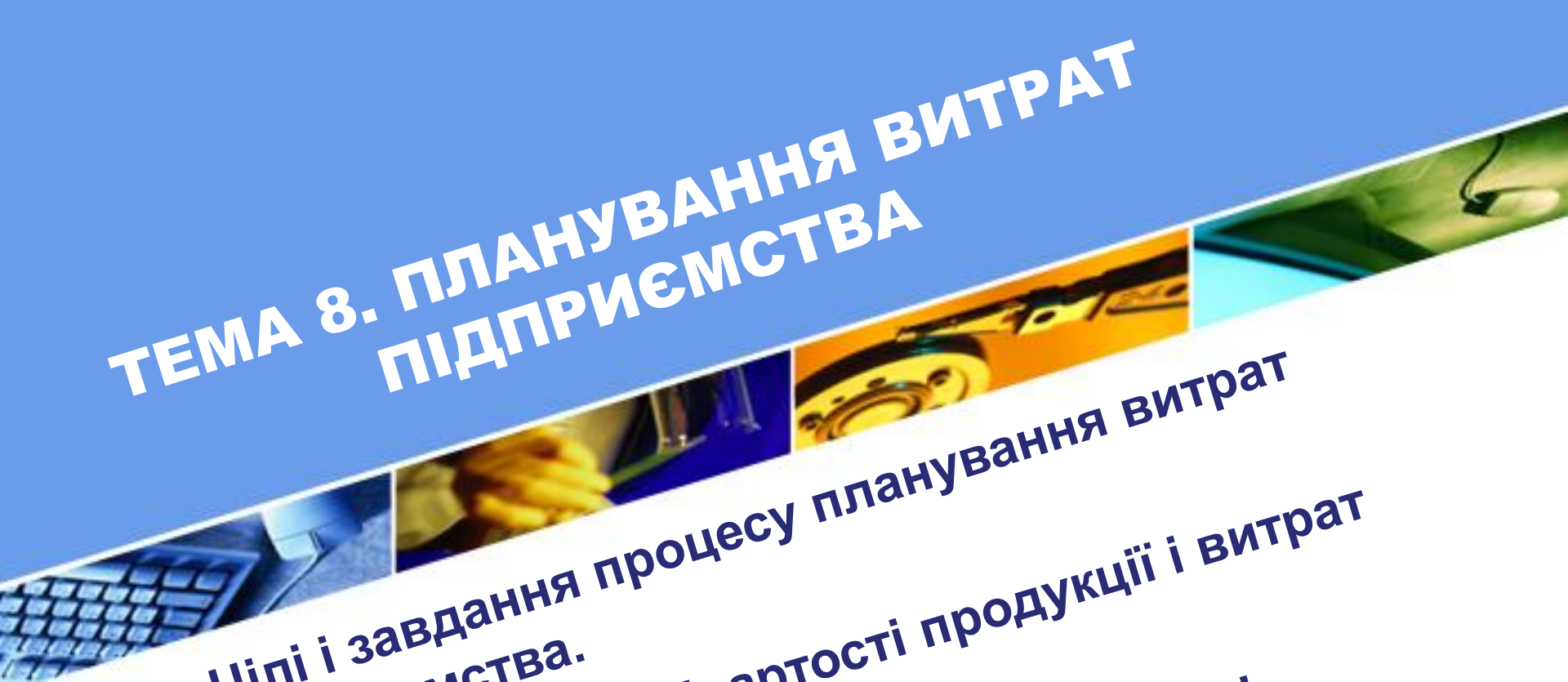
Виробничою програмою на листопад планованого року передбачено випустити 3400 одиниць товару при нормі вироблення одного робітника - 2 одиниці в годину. Корисний фонд часу одного середньооблікового робітника складе в листопаді 164 години, ріст продуктивності праці - 5 %, а коефіцієнт збільшення явочної чисельності - 1,1.

Завдання 7.3. Визначити плановий рівень витрат і суму фонду оплати праці у підприємстві на планований рік за даними таблиці.

Таблиця 7.1 – Вихідні дані

Показники	Сума
Виручка від реалізації поточного року, тис.грн.	7324
Фонд оплати праці, тис.грн.	1062
Завдання на планований рік:	
Приріст виручки від реалізації, %	4,3
Темп зміни рівня витрат на оплату праці, %	2,3

ТЕМА 8. ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

- 
- 1 Цілі і завдання процесу планування витрат підприємства.
 - 2 Планування собівартості продукції і витрат підприємства.
 - 3 Планування зниження собівартості продукції.

1. ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне управління витратами



усунення та зменшення тих витрат, які є непродуктивними та недоцільними для розширення діяльності підприємства

Критерій економічності поточних витрат підприємства



мінімізація рівня витратоємності діяльності підприємства

Основна мета управління витратами на підприємстві



оптимізація їх суми та рівня, що забезпечує досягнення передбачених об'ємів діяльності підприємства

Ціль планування витрат



оптимізація поточних витрат підприємства, що забезпечує необхідні темпи зростання прибутку та рентабельності на основі раціонального використання грошових, трудових і матеріальних ресурсів

При розробці плану по собівартості повинні бути вирішені наступні завдання

- виконаний аналіз вартісних показників виробничої діяльності в цілому та окремих його підрозділів;
- виявлені можливості та уточнено розміри зниження собівартості продукції в плановому році в порівнянні з попереднім періодом;
- складені калькуляції собівартості основних видів продукції, що випускається;
- виявлені недоцільні витрати і розроблені заходи щодо їх ліквідації;
- визначена рентабельність видів, що випускається та виробництва;
- оцінено вплив на собівартість, прибуток і рентабельність збільшення витрат на освоєння виробництва нової продукції;
- створена база для розробки оптових або роздрібних цін;
- розроблені заходи щодо вдосконалення госпрозрахункових взаємин між виробничими підрозділами підприємства

Вихідними даними для розробки плану по витратах є

- встановлені тактичним планом розміри прибутку, а також рівень рентабельності виробництва або завдання по зниженню собівартості продукції;
- показники виробництва і реалізації продукції;
- ефективність заходів по розділу тактичного плану інновацій;
- прогресивні норми і нормативи відповідного розділу тактичного плану;
- показники плану матеріально-технічного забезпечення виробництва;
- преїскуранти цін;
- дані про використання основних фондів та розмірів амортизаційних відрахувань;
- показники плану по праці та кадрам;
- обсяг робіт по підготовці виробництва, освоєння та впровадження нової техніки, обсяг виробництва нової техніки

2. ПЛАНУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ І ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Основні етапи
планування витрат на
підприємстві

1. Аналіз витрат підприємства в передплановому періоді

2. Обґрунтування основних напрямків економії витрат в плановому періоді

3. Розрахунок планових сум поточних витрат

4. Розробка плану поточних витрат по підприємству в цілому

1. Аналіз витрат підприємства в передплановому періоді

- Розглядається динаміка загальної суми та рівнів витрат у передплановому періоді, визначають абсолютне відхилення витрат, розмір і темп зміни рівня витрат, відносну суму економії або перевитрати витрат.
- Розглядаються аналогічні показники, що характеризують динаміку окремих статей витрат підприємства, розглядається динаміка питомої ваги окремих статей витрат в загальній їх сумі.
- Розглядається фактичне виконання встановлених планових кошторисів витрат в розрізі окремих центрів витрат і центрів відповідальності підприємства.
- Визначається вплив окремих факторів, що викликали зміни суми та рівня витрат на підприємстві.

2. Обґрунтування основних напрямків економії витрат в планованому періоді

- У процесі обґрунтування таких напрямків основна увага повинна бути приділена пошуку і реалізації таких резервів, які пов'язані зі сферою дії факторів, що залежать від діяльності підприємства. Пошук таких резервів здійснюється зазвичай в розрізі окремих сфер господарської діяльності підприємства.
- Основним напрямком економії витрат є глибоке дослідження шляхів вдосконалення техніки, технології, організації праці та управління, ліквідації непродуктивних витрат і втрат від браку.

3. Розрахунок планових сум витрат підприємства

- Матеріали аналізу з урахуванням основних напрямків економії витрат.
- Плани за обсягом і структурі випуску та реалізації продукції, з праці і заробітної плати, плани розвитку матеріально-технічної бази підприємства .
- Дані про зміну цін, тарифів, про зміну розмірів мінімальної заробітної плати, системі соціального захисту населення, системі регулювання заробітної плати.

Шляхи планування витрат підприємства

Перший

- від приватного до загального (за статтями витрат, підрозділам, видам робіт)

Другий

- від загального до приватного (по сумі та рівню по підприємству в цілому).

заснований на використанні методу прямих техніко-економічних розрахунків, оскільки він передбачає розрахунок витрат по кожній окремій статті, тобто калькулювання витрат

Калькулювання поточних витрат(собівартості) продукції



процес визначення обсягу і структури питомих поточних витрат на виробництво і реалізацію окремих її видів

Системи калькулювання собівартості продукції

позамовний

попроцесний

нормативна
("стандарт-
костинг")

система
калькулювання
змінних витрат
("директ-костинг")

Сутність

- здійснюється шляхом підсумовування всіх видів витрат з виготовлення індивідуального виробу (або шляхом ділення загальної суми витрат на кількість випущених виробів, якщо замовлення було оформлено на їх партію)

Застосовується

- в дрібносерійному виробництві продукції або в індивідуальному її виготовленні відповідно до технічних вимог замовника (в будівництві, авіаційній та суднобудівній промисловості, при випуску нестандартної продукції і тощо)

Попроцесна система калькулювання собівартості

Сутність

- полягає в відображенні всіх видів прямих і непрямих витрат, пов'язаних з випуском і реалізацією продукції, в розрізі окремих процесів (стадій, фаз і тощо). Основу складає облік витрат по кожному процесу в розрізі окремих статей з розділенням обліку готової продукції та незавершеного виробництва

Застосовується

- в дрібносерійному виробництві продукції або в індивідуальному її виготовленні відповідно до технічних вимог замовника (в будівництві, авіаційній та суднобудівній промисловості, при випуску нестандартної продукції і тощо)

Перевага

- простота, можливість ефективного управління незавершеним виробництвом і запасами готової продукції, угруповання витрат на виробництво і реалізацію продукції в розрізі центрів відповідальності

Недолік

- надмірне усереднення собівартості продукції, що не враховує сезонні особливості її виробництва, відмінності у втратах матеріальних ресурсів і часу працівників на окремих етапах поточної діяльності, відмінності в витратах на зберігання запасів тощо.

Система калькулювання змінних витрат ("директ-костинг")

Сутність

- калькулюється неповна собівартість виробництва і реалізації продукції, а тільки питомі змінні витрати (прямі види витрат)

Основна мета впровадження

- забезпечити контроль за формуванням маржинального прибутку підприємства в розрізі конкретних видів продукції

Маржинальний прибуток (ПМ)

- різницю між чистим вигоном від реалізації продукції (V_p) і сумою змінних витрат підприємства ($ВВ_{зм}$): $Пм = V_{pч} - ВВ_{зм}$
- на од. продукції $Пм_{уд} = Ц_p - ВВ_{зм_{пит}}$
- $Ц_p$ - ціна реалізації одиниці виробленої продукції.
- Маржинальний прибуток служить критерієм оцінки здатності підприємства покривати постійні поточні витрати ($ВВ_{пост}$) і формувати необхідний прибуток від операційної діяльності ($П_p$): $Пм = П_p + ВВ_{пост}$

Перевага

- простота;
- мінімум здійснення розрахункових операцій, пов'язаних з розподілом непрямих витрат;
- висока надійність отриманих результатів;
- можливість цілеспрямованого управління як змінними витратами, так і маржинального прибутком

Недолік

- неповне відображення всієї сукупності витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією окремих видів продукції


При другому шляху планування витрат використовуються методи

Економіко - статистичний метод

- планова сума витрат визначається виходячи з рівня витрат ($P_{ВВ_{пл}}$) в звітному періоді і планової виручки від реалізації продукції ($V_{рч_{пл}}$)

Метод математичного моделювання

- полягає в розробці математичної моделі, що відбиває зв'язок витрат підприємства з факторами які визначають їх


$$ВВ_{пл} = \frac{V_{рч_{пл}} * P_{ВВ_{пл}}}{100}$$

$$K_{\varepsilon} = \frac{\Delta ВВ_{ЗМ_{ЗВ}}}{ВВ_{ЗМ_{МИН}}} \cdot \frac{\Delta V_{рч_{ЗВ}}}{V_{рч_{МИН}}}$$

- а) використання ковзної середньої,
- б) використання прийомів математичного моделювання та інших статистичних прийомів;
- в) використання коефіцієнта еластичності змінних витрат від обсягу випуску і реалізації продукції, оскільки величина постійних витрат залишається майже незмінною зі зміною обсягу випуску і реалізації продукції.

де $ВВ_{ЗМ_{ЗВ}}$ - зміна перемінних витрат у звітному періоді;
 $ВВ_{ЗМ_{МИН}}$ - перемінні витрати в минулому періоді;
 $\Delta V_{рч_{ЗВ}}$ - приріст випуску і реалізації продукції у звітному періоді;
 $V_{рч_{МИН}}$ - чиста виручка минулого року.

$$ВВ_{пл} = K_{\varepsilon} * K_{\Delta V_{рч}} * ВВ_{ЗМ_{ЗВ}} + ВВ_{пост}$$

4. Розробка плану поточних витрат по підприємству в цілому

- Основна увага на цьому етапі приділяється забезпеченню збалансованості показників планової калькуляції на окремі види продукції і розрахованої загальної суми витрат підприємства.

3. ПЛАНУВАННЯ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ



Зниження витрат на виробництво та обіг продукції має велике економічне значення

- По-перше, це один з істотних резервів інтенсифікації виробництва. Зниження собівартості за рахунок економії сировини, матеріалів, палива, енергії та витрат живої праці дозволяє випустити значну кількість додаткової продукції.
- По-друге, зниження собівартості (при збереженні тих же цін на готову продукцію) веде до збільшення прибутку підприємств і зростання рентабельності, створює реальні можливості для самофінансування і самоокупності.
- По-третє, скорочення витрат на виробництво одиниці виробу є матеріальною основою для зниження цін на промислову продукцію, що призводить до скорочення витрат виробництва в інших галузях, до зменшення витрат на капітальні вкладення і в той же час створює умови для зниження роздрібних цін на товари масового споживання.
- По-четверте, скорочення витрат на виробництво та обіг продукції призводить до прискорення оборотності оборотних коштів в галузях народного господарства

Основні резерви зниження рівня витрат на підприємстві

- систематичне зменшення витрат живої праці на одиницю продукції на основі науково-технічного прогресу;
- поліпшення використання основних виробничих фондів і збільшення в зв'язку з цим випуску продукції на кожну гривню основних фондів;
- раціональне використання сировини, матеріалів, палива, енергії та скорочення витрат на одиницю виробу без зниження якості продукції;
- скорочення витрат від браку і ліквідація непродуктивних витрат;
- скорочення витрат по збуту продукції;
- усунення надмірностей в апараті управління виробництвом на основі раціональної його організації;
- суворий облік і контроль за витратами на підприємстві.

Для оцінки рівня витрат і собівартості крім кошторису витрат за видами використовують три специфічних показника

Собівартість одиниці продукції

- розраховується діленням сукупних витрат підрозділу на обсяг виробленої продукції

Собівартість валової продукції

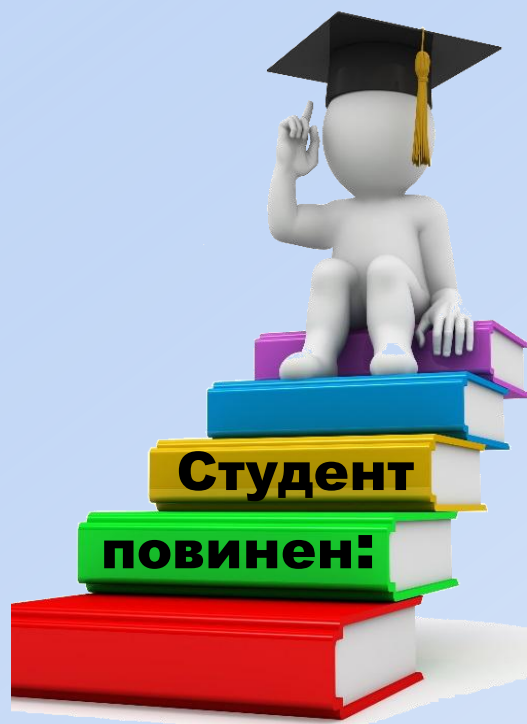
- дорівнює собівартості товарної продукції скоригованої на залишки нереалізованих товарів

Собівартість реалізованої продукції

- визначається виходячи з кошторису витрат, яка коригується на: витрати не входять до виробничої собівартості, зміна залишків витрат майбутніх періодів, а також на зміну залишків майбутніх платежів

План семінарського заняття

1. Визначення та порядок розробки плану собівартості продукції.
2. Зміст і розрахунок калькуляційних статей витрат.
3. Планування кошторису витрат на виробництво, його призначення та структура.
4. Обчислення собівартості валової, товарної та реалізованої продукції.
5. Показники планування зниження собівартості продукції.



Знати:

сутність, цілі і завдання управління поточними витратами;
методи планування витрат;
особливості планування окремих статей витрат,
значення оптимізації витрат.

Вміти:

визначати взаємозв'язок між поточними витратами і обсягом виробництва і реалізації продукції;
основні напрями оптимізації поточних витрат з урахуванням їх структури і специфіки виробництва;
скласти плановий кошторис поточних витрат промислового підприємства;
проаналізувати ситуацію і обґрунтувати вибір найбільш вигідного для підприємства варіанту збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції.



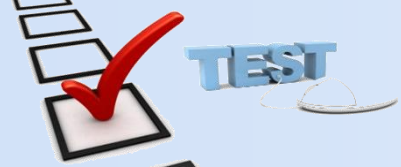
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. У чому полягає сенс ефективного управління витратами?
2. Яка послідовність і зміст аналізу поточних витрат підприємства?
3. Яка основна мета ефективного управління витратами на підприємстві?
4. Який економічний сенс процесу оптимізації поточних витрат?
5. Які основні етапи планування поточних витрат на підприємстві, їх зміст?
6. Що є критерієм економічності поточних витрат підприємства?
7. Яка суть і зміст розрахунку планових сум витрат підприємства?
8. Який з показників дозволяє судити про ефективність поточних витрат , підприємства? Який його економічний сенс ?
9. Які основні напрями економії поточних витрат слід враховувати при розробці плану витрат?
10. Які системи калькуляції собівартості продукції застосовуються ?



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Усунення або зменшення тих витрат, які є недоцільними для розширення діяльності підприємства, - це:
 - 1)ефективне управління прибутком;
 - 2)ефективне управління витратами;
 - 3)ефективне управління збутом;
 - 4)ефективне управління дебіторською заборгованістю.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

2. Які з перерахованих нижче витрат можна вважати постійними витратами?

- 1) оплата праці управлінського персоналу;
- 2) податок на власність фірми;
- 3) орендна плата за використовуване приміщення;
- 4) усі відповіді вірні.

3. До витрат підприємства, здійснюваних за рахунок чистого прибутку не відносять :

- 1) оплату відсотків по прострочених позиках;
- 2) витрати, пов'язані з наданням безкоштовних послуг учбовим закладам;
- 3) матеріальну допомогу, подарунки, додаткові відпустки, надбавки до пенсій;
- 4) витрати на капітальний і поточний ремонт.

4. При визначенні витрат допоміжних, обслуговуючих і таких, що забезпечують підрозділів з їх кошторисів віднімаються:

- 1) витрати, які не вважаються виробничими і в собівартість продукції не включаються;
- 2) вартість покупних матеріалів;
- 3) немає вірної відповіді.

5. За допомогою цього методу обґрунтовується величина витрат на виробництво одиниці продукції або їх структурних елементів.

- 1) пофакторний метод планування собівартості продукції;
- 2) кошторисний метод планування собівартості продукції;
- 3) метод калькуляції планування собівартості продукції;
- 4) нормативний метод планування собівартості продукції.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

6. Метод обліку витрат в системі контролінгу, заснований на калькуляції не повної собівартості виробництва і реалізації продукції, а тільки питомих змінних витрат.

- 1) Позаказний метод;
- 2) Попроцесний метод;
- 3) Стандарт-костинг;
- 4) Директ-костинг.

7. Забезпечення контролю за формуванням маржинального прибутку підприємства в розрізі конкретних видів продукції - основна мета:

- 1) Позаказного методу;
- 2) Попроцесного методу;
- 3) Стандарт-костингу;
- 4) Директ-костингу.

8. Чим виступає мінімізація рівня витратоємності в процесі управління витратами підприємства ?

- 1) основною метою управління витратами на підприємстві;
- 2) критерієм економічності поточних витрат підприємства;
- 3) необхідною і достатньою умовою забезпечення оптимального обсягу діяльності і прибутку.
- 4) суттю розрахунку планових сум витрат підприємства.

9. До якого виду витрат слід віднести витрати на упаковку товарів ?

- 1) до умовно-постійних;
- 2) до умовно-змінних;
- 3) до граничних;
- 4) до чистих.

10. Критерієм економічності поточних витрат підприємства виступає:

- 1) мінімізація рівня витратоємності діяльності підприємства;
- 2) мінімізація рівня продуктивності праці персоналу;
- 3) максимізація рівня виробництва;
- 4) максимізація прибутку в короткостроковому періоді.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



Завдання 8.1.

Визначити витрати по статті «Відсотки за кредит» на основі наступних даних:

1. План роздрібного товарообігу на місяць - 240 тис.грн.
2. Середній розмір торгових надбавок - 17,6 % до оптово-відпускної ціни.
3. Рівень транспортних витрат - 1,2 % до роздрібного обороту.
4. Норма товарних запасів - 35 днів.
5. Пайова участь власних обігових коштів в оплаті товарів - 58 %.
6. Ставка комерційного банку за користування кредитом - 23% річних.

Завдання 8.2.

Визначити суму і рівень витрат по автомобільних перевезеннях на основі наступних даних:

Об'єм виручки від реалізації - 9155 тис.грн.

Об'єм поставок товарів на рік - 9276 тис.грн.

Середня ціна за 1 тонну - 11.% тис.грн.

Коефіцієнт тари - 10 %

Коефіцієнт повторних перевезень - 15 %.

З об'єму вступу 20 % вантажу перевозиться на відстань до 10 км з тарифом за 1т - 19,2 грн.

Інші вантажі перевозяться на відстань до 60 км, тариф - 37,2 грн.

Вартість навантажувально-розвантажувальних робіт, експедиція вантажів, інші витрати - 9 тис.грн.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ І РЕНТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1

2

3

4

Необхідність і суть управління прибутком.

Процес планування прибутку.

Операційній леверидж.

Планування цільового прибутку підприємства

1. НЕОБХІДНІСТЬ І СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ

Управління прибутком



процес цілеспрямованого формування прибутку за центрами виникнення і видами продукції, що випускається, товарообігу і наданих послуг при постійному контролі її рівня і стимулювання зростання.

Максимізація прибутку

- Сенс цієї політики полягає в отриманні максимального прибутку в кожній комерційній угоді як за рахунок внутрішніх резервів, так і за рахунок споживачів

Мінімаксимізація прибутку

- При формуванні прибутку враховується ступінь ризику. Орієнтиром для підприємств в цьому випадку стає прибуток, який можна отримати при застосуванні даного капіталу в будь-якій іншій галузі.

Отримання задовільного (оптимального) прибутку

- При дослідженні цієї мети визначається максимальний прибуток, але не по всіх витратах як в першому випадку

2. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКУ.

Планування
прибутку



процес розробки системи заходів щодо забезпечення формування прибутку в необхідному обсязі і його ефективного використання відповідно до завдань розвитку підприємства в майбутньому періоді

Основні етапи
процесу планування
прибутку на
підприємстві

1. Аналіз прибутку підприємства у передплановому році

2. Планування формування прибутку

3. Планування розподілу прибутку

1. Аналіз прибутку
підприємства в
передплановому періоді

- виявлення основних тенденцій формування та розподілу прибутку у передплановому періоді, а також основних чинників, що викликали його зміну

В процесі аналізу прибутку підприємства в передплановому періоді

- динаміка суми прибутку до оподаткування і її рівня в передплановому періоді, визначаються відхилення фактично досягнутих розмірів цих показників від їх значень, передбачених планом або досягнутих в попередньому періоді;
- склад прибутку підприємства до оподаткування за основними її видами, при цьому основна увага приділяється аналізу динаміки суми, рівня і питомої ваги прибутку від операційної діяльності;
- основні чинники, що зумовили зміну суми прибутку в передплановому періоді;
- основні напрямки використання прибутку на підприємстві і оцінюється достатність цих сум з позицій фінансового забезпечення розвитку підприємства.

Основні завдання аналізу прибутку і рентабельності підприємства

- систематичний контроль за виконанням плану отримання прибутку;
- визначення впливу об'єктивних і суб'єктивних чинників на фінансові результати діяльності підприємства;
- виявлення резервів збільшення прибутку і підвищення рентабельності;
- розробка заходів щодо використання виявлених можливостей збільшення прибутку;
- оцінка роботи підприємства по використанню можливостей збільшення обсягу реалізації товарів, прибутку і рентабельності.

2. Планування формування прибутку

- аналіз формування прибутку у передплановому періоді;
- розроблена загальна політика управління прибутком підприємства;
- розроблені плани діяльності підприємства (виробнича програма підприємства, план виручки від реалізації (валового доходу), план поточних витрат, податкових платежів і т.д.);
- показники середньої норми прибутку на початок планового періоду

Об'єкт планування прибутку



елементи прибутку, в першу чергу прибуток від реалізації продукції (товарів), виконання робіт, надання послуг

Методи планування формування прибутку

Економіко-статистичний метод

Метод прямого рахунку

Нормативний метод

Метод «CVP»

Метод цільового формування прибутку

Метод факторного моделювання прибутку

1. Економіко-статистичний метод

Найбільш простий метод, але найменш точний, оскільки він не враховує зміну впливу на нього не лише чинників зовнішнього середовища, але і чинників внутрішнього розвитку підприємства у майбутньому періоді

Основа на результатах аналізу динаміки різних видів прибутку за ряд попередніх періодів і виявленні закономірностей, які поширюються і на плановий період

Формала для розрахунку:
$$П_{пл} = (П_{зв} \cdot Z_{п_{пл}}) / 100$$

2. Метод прямого рахунку

Відносно простий і досить надійний, але може бути використаний тільки у тому випадку, якщо на попередній стадії планування прибутку вже сформовані плани доходу, витрат і податкових платежів

У його основі лежить поасортиментний розрахунок прибутку від випуску і реалізації продукції. Простіший варіант припускає укрупнений розрахунок по позиціях плану

При використанні цього методу розрахунок планової суми прибутку здійснюється з використанням наступних формул:

<p>Прибуток валовий</p>	$P_v = V_r - ПДВ - C_p$ $P_v = V_{rч} - C_p$ <p>C_p – собівартість реалізованої продукції.</p>
<p>Прибуток маржинальний</p>	$P_m = V_r - ПДВ - ВВзм$ $P_m = V_{rч} - ВВзм$
<p>Прибуток від операційної діяльності</p>	$P_r = V_r - ПДВ - ВВзаг$ $P_r = V_{rч} - ВВзаг$ $P_r = P_m - ВВпост$
<p>Прибуток до оподаткування</p>	$P_b = V_r - ПДВ + ДХін - Вінш$ $P_b = V_{rч} + ДХінш - Вінш$ <p>$ДХін$ – всі інші види доходів $Вінш$ – всі інші види витрат</p>
<p>Прибуток чистий</p>	$P_{ч} = V_r - ПДВ + ДХінш - Вінш - Под п$ $P_{ч} = V_{rч} + ДХінш - Вінш - Под п$ $P_{ч} = P_m - ВВпост - Под п$ <p>$Под п$ – податок на прибуток</p>

Недоліки методу прямого рахунку



недостатньо орієнтований на досягнення цільових (нормативних) показників прибутку; він дозволяє здійснювати тільки одноваріантний розрахунок планованих показників

3. Нормативний метод

Відносно простий метод планування прибутку. Певне поширення отримав для знову створених підприємств

Використовується при наявності на підприємстві відповідної нормативної бази

У якості таких нормативів використовуються

норма прибутку на власний капітал (або норма депозитного проценту на грошовому ринку)	$Пч_{пл} = (ВК \cdot Нб_{пд}) / 100$ $Пб_{пл} = (ВК \cdot Нб_{пд}) / (100 - Нпп)$ де $Пч_{пл}$, $Пб_{пл}$ – прибуток підприємства чистий або до оподаткування; $ВК$ – середня сума власного капіталу підприємства, що задіяна в його діяльності у плановому періоді; $Нб_{пд} = МРР$ – норма прибутку на власний капітал, %.
норма прибутку на оборотні активи	$Ппл = (ОА \cdot Роа) / 100$ де $Роа$ – норма прибутку (рентабельність) на одиницю оборотних активів
норма прибутку на одиницю виготовленої або реалізованої продукції (або середньогалузева норма прибутку на одиницю виготовленої або реалізованої продукції у останньому попередньому періоді)	$Ппл = \Sigma(Вр_{чi} \cdot Р_{продi}) / 100$ де $Р_{продs}$ – рентабельність продажу одиниці товару

Недолік нормативного методу



він не пов'язаний з іншими показниками діяльності підприємства (виробничою програмою, поточними витратами, податковими платежами), тому не може бути використаний у багатоваріантних розрахунках суми прибутку

4. Метод "СVP" або метод планування прибутку з використанням системи "взаємозв'язок витрат, обсягів реалізації та прибутку"

дозволяє визначати різні види прибутку за наявності тієї ж інформації, яка використовується при застосуванні "методу прямого рахунку"

Механізм управління різними видами прибутку підприємства з використанням системи "Взаємозв'язок витрат, об'єму реалізації та прибутку" заснований на її залежності ("чутливості") від наступних основних чинників

- а) об'єму реалізації продукції у вартісному або натуральному вираженні;
- б) суми і рівня чистого операційного доходу;
- в) суми і рівня змінних операційних витрат;
- г) суми постійних операційних витрат; д) співвідношення постійних і змінних операційних витрат;
- е) суми податкових платежів, здійснюваних за рахунок прибутку

Планові розрахунки при використанні цього методу ведуться у такій послідовності:

На першому етапі	визначається точка беззбитковості виробництва і реалізації продукції у плановому періоді ($V_{p_{тбу}}$)
На другому етапі	Визначається планова сума прибутку $П_{пл} = (V_{p_{ч_{пл}}} - V_{p_{ч_{тбу}}}) * (1 - d_{зм})$ де $V_{p_{ч_{пл}}}$ — плановий обсяг реалізації продукції $d_{пер}$ — доля змінних витрат, коеф.
На третьому етапі	визначається планова сума маржинального прибутку $П_{м_{пл}} = V_{p_{ч_{пл}}} * (1 - d_{зм})$ $П_{м_{пл}} = V_{p_{ч_{пл}}} * d_{п_{м}}$ $d_{п_{м}}$ — доля прибутку маржинального, коеф.
На четвертому етапі	визначається планова сума чистого прибутку $П_{ч_{пл}} = (П_{б_{пл}} * (100 - N_{пп})) / 100$ де $N_{пп}$ — середня ставка податкових платежів за рахунок прибутку, %.

Метод «CVP»



може бути використаний в якості імітаційної моделі багатоваріантних розрахунків з розкладанням і варіюванням окремих показників

5. Метод цільового формування прибутку

Дозволяє забезпечити найбільшу ув'язку планових її показників із стратегічними цілями управління прибутком у майбутньому періоді

Основа на попередньому визначенні потреби у власних фінансових ресурсах, що формується за рахунок чистого прибутку підприємства

Розрахунок ведеться по кожному елементу потреби підприємства у власних фінансових ресурсах і охоплює як капіталізовану, так і споживану їх частини

Формала для розрахунку цільового прибутку:

$$Пб_{ц} = (Пч_{ц} \cdot 100) / (100 - Нпп)$$

$$Пм_{ц} = (Пб_{ц} + Ввпост)$$

Пц—цільова сума прибутку до оподаткування у плановому періоді;

Пм ц —цільова сума маржинального прибутку у плановому періоді;

Пч ц —цільова сума чистого прибутку у плановому періоді.

Особа роль методу цільового формування прибутку



полягає в тому, що отримані на його основі показники прибутку розглядаються як найважливіші цільові орієнтири розвитку усієї діяльності підприємства і служать базовими елементами планування інших найважливіших економічних показників цієї діяльності - суми чистого доходу, об'єму реалізації продукції і інших

6. Метод факторного моделювання прибутку

Найбільш складний, оскільки вимагає здійснення великих аналітичних і прогнозних розрахунків

Основа на побудові моделі формування прибутку з урахуванням міри впливу на неї таких основних чинників:

- зміна обсягу виробництва і реалізації продукції в натуральному вираженні (якщо підприємство випускає однорідну продукцію, що оцінюється єдиним натуральним показником);
- зміна структури виробництва і реалізації продукції в розрізі основних її видів;
 - зміна середнього рівня цін на продукцію, що реалізовується;
 - вимір середнього рівня поточних витрат;
 - зміна коефіцієнта операційного леввериджу;
 - зміна коефіцієнта рентабельності обігових коштів;
- зміна коефіцієнта податкоємності виробництва і реалізації продукції.

Модель може будуватися на функціональному або кореляційному зв'язку.



Функціональний зв'язок виражається рівнянням виду:

$$Y = f(x),$$

де y – прибуток;

x – фактори, що визначають прибуток.

3. Планування розподілу прибутку

- Розподіл прибутку підприємства здійснюється відповідно до спеціально розробленої політики, яка покликана відбивати вимоги загальної стратегії розвитку підприємства, забезпечувати підвищення його ринкової вартості, формувати необхідний об'єм інвестиційних ресурсів, забезпечувати матеріальні інтереси власників і персоналу



**Основна мета
планування
розподілу
чистого прибутку**



оптимізація пропорцій між частиною, що капіталізується і споживаною частинами прибутку з урахуванням забезпечення реалізації стратегії його розвитку і росту його ринкової вартості

В процесі формування політики розподілу прибутку підприємства вирішуються наступні завдання:

- забезпечення отримання власниками необхідної норми прибутку на інвестований капітал;
- забезпечення пріоритетних цілей стратегічного розвитку підприємства за рахунок частини прибутку, що капіталізується;
- забезпечення стимулювання трудової активності і додаткового соціального захисту персоналу;
- забезпечення формування в необхідних розмірах резервного і інших фондів підприємства.

**Для оцінки ефективності
розподілу прибутку
використовують коефіцієнт
капіталізації прибутку (Ккп)**

**Чим вище цей показник, тим більше у
підприємства можливостей здійснювати
свій стратегічний розвиток на принципах
самофінансування, тим вище темпи
зростання його ринкової вартості**

Формула для розрахунку:

$$\text{Ккп} = (\text{Пк} * 100) / \text{Пч},$$

де Пк – сума прибутку, що капіталізується (прибуток, що забезпечує майбутній виробничий розвиток підприємства).

ЕТАПИ РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ

На першому етапі

- з суми прибутку до оподаткування віднімається планований розмір податкових і інших обов'язкових платежів, здійснюваних за рахунок цього джерела, і визначається чистий прибуток

На другому етапі

- планується розподіл чистого прибутку на ту, що капіталізується і споживану частини. Якщо власники підприємства дотримуються залишкового принципу формування своїх доходів, то пріоритетним завданням є повніше задоволення потреб у власних фінансових ресурсах, що формуються за рахунок прибутку

На третьому етапі

- у складі частини прибутку, що капіталізується, виділяються кошти, що направляються в резервний, страховий і інші обов'язкові фонди спеціального призначення, що забезпечують виробничий розвиток і передбачені статутом підприємства. Частина прибутку, що капіталізується, що залишилася, розподіляється по конкретних напрямках її використання

На четвертому етапі

- планована до споживання частина прибутку розподіляється на фонд виплати доходів власникам майна і фонд стимулювання персоналу підприємства. Певна частина цього прибутку може плануватися на благодійні цілі

3. ОПЕРАЦІЙНИЙ ЛЕВЕРИДЖ

Операційний леверидж

механізм управління прибутком, який дозволяє визначати можливі результати росту суми прибутку при оптимізації співвідношення постійних і змінних витрат

Дія механізму операційного левериджу основана

на тому, що наявність у складі витрат постійних витрат призводить до того, що при зміні обсягу виробництва і реалізації продукції, сума прибутку завжди змінюється ще більш високими темпами

Чим вище питома вага постійних витрат в загальній сумі поточних витрат підприємства, тим більшою мірою змінюється сума прибутку по відношенню до темпів зміни обсягу виробництва і реалізації продукції

Коефіцієнт операційного левериджу (Копл)

Характеризує співвідношення постійних і змінних витрат підприємства, що дозволяє "включати" механізм операційного левериджу з різною інтенсивністю дії на прибуток підприємства

$Копл = \frac{ВВ_{пост}}{ВВ}$

Чим вище значення коефіцієнту операційного левериджу на підприємстві, тим більшою мірою воно здатне прискорювати темпи приросту прибутку по відношенню до темпів приросту обсягу виробництва і реалізації продукції

Ефект операційного левериджу (сила дії операційного важеля) (Еол)

Характеризує конкретне співвідношення приросту суми операційного прибутку і суми обсягу виробництва і реалізації, що досягається при певному коефіцієнті операційного левериджу

$$E_{ol} = P_m : P_r$$

Задаючи той або інший темп приросту об'єму реалізації продукції, можна визначити, в яких розмірах зростає сума прибутку при тому, що склався на підприємстві коефіцієнт операційного левериджу

$$\Delta Z_{п_{пл}} = E_{ol} * \Delta Z_{в_p}$$

Особливості прояву механізму операційного левериджу

- Позитивна дія операційного левериджу починає проявлятися лише після того, як підприємство здолало точку беззбитковості своєї діяльності.
- Після подолання точки беззбитковості, чим вище коефіцієнт операційного левериджу, тим більшою силою дії на приріст прибутку володітиме підприємство, нарощуючи обсяг виробництва і реалізації продукції.
- Найбільша позитивна дія операційного левериджу досягається в полі, максимально наближеного до точки беззбитковості (після її подолання). Кожен подальший відсоток приросту об'єму реалізації продукції призводитиме до все меншого темпу приросту суми прибутку (але при цьому темпи приросту суми прибутку завжди залишатимуться більшими, ніж темпи приросту об'єму реалізації продукції).
- Механізм операційного левериджу має і зворотну спрямованість — при будь-якому зниженні обсягу виробництва і реалізації продукції в ще більшому ступені буде зменшуватися розмір прибутку. При цьому пропорції такого зниження залежать від значення коефіцієнту операційного левериджу: чим вище це значення, тим більш високими темпами зменшуватиметься сума прибутку по відношенню до темпів зниження об'єму реалізації продукції.
- Ефект операційного левериджу проявляється тільки у короткостроковому періоді.

4. ПЛАНУВАННЯ ЦІЛЬОВОГО ПРИБУТКУ

Цільова сума
прибутку

планова потреба у фінансових
ресурсах, що формуються за
рахунок чистого прибутку
підприємства, що забезпечує
реалізацію цілей його розвитку в
майбутньому періоді

$$Пч_{ц} = Пк + Пс$$

Планування частини цільового прибутку, що капіталізується

Приріст виробничих основних фондів ($\Delta\Phi_c$).

Визначається на основі складання плану капітальних інвестицій і джерел покриття приросту основних виробничих фондів і інших необоротних активів

Приріст нематеріальних активів (ΔHMA).

Визначається в процесі аналізу стану цих активів і показників ефективності їх використання у передплановому періоді; виявлення потреби в окремих їх видах і формування на цій основі потреби в інноваційних інвестиціях на майбутній період.

**Основні елементи
розрахунку суми
прибутку підприємства,
що капіталізується**

Приріст власних оборотних активів (ΔBOA).

Визначається на основі нормативу власних оборотних активів, що розробляється на плановий період і фактичної (очікуваної) їх наявності на початок планового періоду з урахуванням пайової участі власного капіталу у фінансуванні окремих елементів оборотних активів.

Відрахування у резервний фонд ($\Delta P\Phi$).

Здійснюються відповідно до їх нормативу (відсоток відрахувань від прибутку, передбачений Статутом підприємства) або розрахованій потребі у об'ємі внутрішнього страхування окремих господарських операцій

Загальна потреба в прирості власних фінансових ресурсів підприємства ($\Delta ВФР$) визначається шляхом підсумовування потреб по розрахованих елементах

$$\Delta ВФР = \Delta Фс + \Delta НМА + \Delta ВОА + \Delta РФ$$

Потреба в сумі прибутку ($Пк$) підприємства, що капіталізується, в плановому періоді

$$Пк = \Delta ВФР - АМВпл - ВКзд$$

де $АМВпл$ - запланована сума амортизаційних відрахувань;

$ВКзд$ - запланований обсяг залучення власного капіталу з зовнішніх джерел (якщо таке залучення власного капіталу намічене в майбутньому періоді).

Планування частини прибутку, що споживається

Виплати доходів власникам підприємства ($Пдв$)

Плануються виходячи з розробленої дивідендної політики

При залишковій політиці дивідендних виплат	планована сума дивідендів розраховується як середньохронологічна за ряд попередніх років
При політиці стабільного розміру дивідендних виплат	планована їх сума встановлюється по базі передпланового періоду
При політиці мінімального стабільного розміру дивідендів з надбавкою в окремі період	планована сума дивідендів встановлюється по прийнятій мінімальній базі цих виплат. Сума дивідендних надбавок в планові розрахунки виплат не включається. Ці надбавки до встановлених виплат можуть бути здійснені тільки за фактичними підсумками фінансової діяльності підприємства
При політиці стабільного рівня дивідендів по відношенню до суми прибутку	планові розрахунки суми дивідендів здійснюються в два етапи. Спочатку робиться розрахунок середньохронологічної суми прибутку підприємства за ряд попередніх років. Потім по відношенню до середньої суми прибутку по встановленому рівню дивідендів визначається планова сума виплат дивідендів
При політиці постійного зростання розміру дивідендів	базою планових розрахунків служать показники виплат середнього звітного періоду, збільшені на прийнятий на підприємстві коефіцієнт (темп) їх зростання
За відсутності на підприємстві якої-небудь певної дивідендної політики	сума дивідендів встановлюється виходячи з об'єму власного капіталу підприємства на початок передпланового періоду і середньої ставки депозитного відсотка, що встановилася на ринку капіталу

**Засоби, що
направляються
на матеріальне
стимулювання
(Пмс)**



визначаються на плановий період виходячи з діючої на підприємстві політики формування програм матеріального стимулювання найманих робітників

**Головна мета
програм матеріального
стимулювання найманих
робітників**



**формування у найнятих
робітників стійкої зацікавленості
у зростанні прибутку**

Основою розробки системи матеріального стимулювання є погоджені положення колективного трудового договору і індивідуальних трудових контрактів, що передбачають різні форми матеріального стимулювання праці, по яким джерелом виплат є прибуток підприємства

**Засоби, що
направляються
на матеріальне
стимулювання
(Пмс)**



визначаються на плановий період виходячи з діючої на підприємстві політики формування програм матеріального стимулювання найманих робітників

Форми забезпечення соціального розвитку персоналу

- часткова або повна оплата живлення робітників у робочий час;
- часткова або повна оплата путівок - в санаторії, будинки відпочинку, туристичних і тому подібне;
- підвищений розмір гарантійних виплат, пов'язаних з навчанням без відриву від виробництва;
- оплата дитячого садка або навчання дітей співробітників;
- програма допомоги пенсіонерам - колишнім працівникам підприємства і тому подібне

Інші форми
споживання
прибутку (Ппр)



Цей напрям передбачає використання прибутку з метою спонсорства, добродійності та інших аналогічних заходів. Величина засобів визначається на плановий період по кожному з напрямів майбутнього витрачання прибутку на ці цілі

Потреба у сумі прибутку до
споживання в плановому
періоді (Пп)



$$Пп = Пдв + Пм \text{ стим} + Псоц + Пп_{пр}$$

Планова сума
цільового чистого
прибутку
підприємства



$$Пч_ц = Пк + Пп$$

Планова сума цільового прибутку до оподаткування визначається на основі суми цільового чистого прибутку і середньозваженої ставки податкових платежів, здійснюваних за рахунок прибутку. Основу цієї середньозваженої податкової ставки складає ставка податку на прибуток



$$Пб_{ц} = (Пч_{ц} - Пл) / (100 - Ннп) / (100 + Пл),$$

де Пл - неоподатковуваний прибуток (пільговий прибуток).

Важливою ланкою в процесі планування цільового прибутку є конкретизація джерел покриття її необхідної потреби

- Тому спочатку методом прямого рахунку визначають можливості покриття прибутку за рахунок інших джерел (Ппр), а не від операційної діяльності. Це можуть бути доходи від здачі приміщень в оренду, від реалізації не використовуваного майна, дивіденди по акціях інших емітентів та ін.

Прибуток від операційної діяльності (Ппр)



$$Пр_{ц} = Пб_{ц} - Ппр$$

План семінарського заняття

1. Необхідність і суть управління прибутком.
2. Процес планування прибутку.
3. Операційній леверидж.
4. Планування цільового прибутку підприємства.
5. Управління рентабельністю підприємства



Знати:

сутність, види та функції прибутку;
методи планування прибутку; алгоритм розрахунків, що визначають планування цільової суми прибутку підприємства;

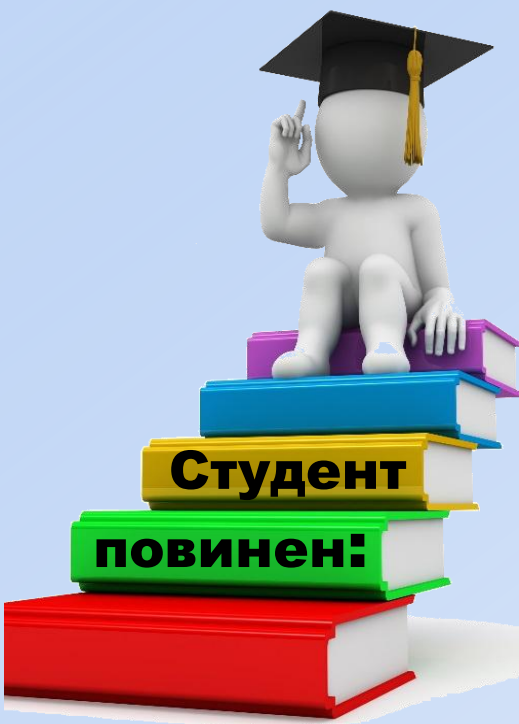
сутність ефекту операційного левериджу; показники, що сприяють зниженню порогу рентабельності і підвищенню запасу фінансової міцності.

Вміти

скласти математичну модель залежності прибутку від чинників, що на нього впливають;

здійснювати багатоваріантний розрахунок суми прибутку різними методами;

визначити вплив чинників на рентабельність підприємства; скласти план прибутку підприємства; обґрунтувати шляхи оптимізації прибутку підприємства





ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. У чому полягає процес управління прибутком підприємства?
2. Які типи цільової орієнтації підприємства на прибуток можливі?
3. Що є головною метою аналізу прибутку в передплановому періоді?
4. Які чинники впливають на суму прибутку?
5. Які основні етапи процесу планування прибутку?
6. Що є основою метою планування розподілу прибутку?
7. Що є основою метою планування формування прибутку?
8. Яка суть таких методів планування формування прибутку як : досвідчено-статистичний, метод прямого рахунку, нормативний, метод планування прибутку з використанням системи "взаємозв'язок витрат, обсягу реалізації і прибутку", цільового, метод факторного моделювання прибутку?
9. На які цілі використовується прибуток підприємства?
10. На чому заснована дія операційного левериджу?



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Процес розробки системи заходів по забезпеченню формування прибутку в необхідному об'ємі і її ефективного використання відповідно до завдань розвитку підприємства в майбутньому періоді є:
 - 1)аналіз прибутку;
 - 2)планування прибутку;
 - 3)оптимізація прибутку;
 - 4)розподіл прибутку.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

2. Основні етапи процесу планування можна розподілити У такій послідовності (де а - планування формування прибутку, б - аналіз прибутку підприємства в передплановому періоді, в - планування розподілу прибутку) :

- 1)а, б, в;**
- 2)б, в, а;**
- 3)в, а, б;**
- 4)б, а, в.**

3. До основних етапів процесу планування не відносять:

- 1)аналіз прибутку підприємства в передплановому періоді;**
- 2)планування формування прибутку;**
- 3)планування оптимізації прибутку;**
- 4)планування розподілу прибутку.**

4. Виявлення основних тенденцій формування і розподілу прибутку у передплановому періоді, а також основних чинників, що викликали його зміну є:

- 1)головне завдання аналізу прибутку в передплановому періоді;**
- 2)головна функція аналізу прибутку в передплановому періоді;**
- 3)головна мета аналізу прибутку в передплановому періоді;**
- 4)головний принцип аналізу прибутку в передплановому періоді.**

5. Склад прибутку по основних її видах, основні чинники, що зумовили зміну суми прибутку у передплановому періоді, основні напрями використання прибутку на підприємстві вивчаються в ході:

- 1)аналізу прибутку;**
- 2)планування формування прибутку;**
- 3)планування розподілу прибутку;**
- 4)незалежно від етапу планування прибутку.**



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

6. Початковими передумовами для планування формування прибутку підприємства є:
- 1)аналіз формування прибутку в передплановому періоді;
 - 2)розроблена політика управління прибутком,
 - 3)розроблені плани діяльності підприємства;
 - 4)усі відповіді вірні.
7. Об'єктом планування прибутку виступає:
- 1)прибуток до оподаткування;
 - 2)елементи прибутку від реалізації продукції (товарів), виконаних робіт і послуг;
 - 3)чистий прибуток;
 - 4)прибуток від операційної діяльності підприємства.
8. До методів планування прибутку відносять:
- 1)метод CVP;
 - 2)економіко-математичний метод;
 - 3)метод прямого рахунку;
 - 4)усі відповіді вірні;
9. Який із запропонованих методів планування прибутку ґрунтується на результатах аналізу динаміки різних видів прибутку за ряд попередніх періодів і виявленні закономірностей, які поширюються і на плановий період :
- 1)нормативний метод;
 - 2)економіко-статистичний метод;
 - 3) метод прямого рахунку;
 - 4) метод CVP.
10. Який із запропонованих методів планування прибутку може бути використаний тільки у тому випадку, якщо на попередній стадії планування прибутку вже сформовані плани доходів, витрат і податкових платежів :
- 1)нормативний метод;
 - 2)економіко-статистичний метод;
 - 3) метод прямого рахунку;
 - 4)метод CVP.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



Завдання 9.1.

За допомогою операційного левериджу визначте суму прибутку на плановий рік. Розрахуйте також точку беззбитковості, суму і рівень запасу фінансової міцності.

Виручка від реалізації збільшиться з 3290 до 3650 тис.грн.

Загальні змінні витрати складають у звітному році - 1190 тис.грн. постійні витрати рівні - 900 тис.грн.

Завдання 9.2.

Підприємству у планованому році необхідно для виробничого розвитку 82 тис.грн., соціального розвитку 16 тис.грн., заохочення працівників - 28 тис.грн.

Сума витрат виходячи з планових розрахунків складе 830 тис.грн. Середній рівень доходів від реалізації передбачений у розмірі 22,0 %.

Визначити прибуток підприємства від звичайної діяльності і товарооборот. При розрахунках врахувати встановлені чинним законодавством України ставки податку на прибуток і ПДВ.

Завдання 9.3.

Розрахувати точку беззбитковості і ефект операційного важеля, а також як зміниться прибуток підприємства при збільшенні виручки від реалізації на 17 %.

Виручка від реалізації продукції на підприємстві склала 3170 тис.грн., змінні витрати - 694 тис.грн., постійні витрати 150 тис.грн.

ТЕМА 10. ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ

1

Склад та структура плану оновлення продукції

2

Нормативна база планування, підготовки та освоєння нової продукції

3

Методика розробки плану підготовки та освоєння нової продукції

1.СКЛАД І СТРУКТУРА ПЛАНУ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ.

Підготовка виробництва



комплекс взаємопов'язаних заходів по розробці і освоєнню нової і удосконалення вже виготовленої продукції, включаючи технологію і організацію її виробництва

Основні етапи комплексу підготовки та освоєння нової продукції

- конструювання нового виробу;
- розробка технологічного процесу його виготовлення;
- нормування витрат сукупної праці (живої та матеріалізованої) на виробництво нового виробу;
- проектування технологічної оснастки (інструментів, пристосувань, штампів тощо.) та виготовлення цієї оснастки;
- вимір і налагодження спроектованих процесів в цехових умовах;
- виготовлення дослідного зразка нового виробу; передача нового виробу в серійне виробництво.

Новий виріб - виріб, який раніше на даному підприємстві не виготовся, або виріб, який в корені відрізняється від вироблених за своїми виробничо-ієрархічним параметрам: продуктивності, експлуатаційної надійності, довговічності, ваговій характеристики, системою управління тощо

Вихідні дані для складання плану підготовки і освоєння нової продукції

- **номенклатура нових виробів, які повинні бути підготовлені до виробництва або освоєні протягом планового періоду;**
- **терміни початку або закінчення підготовки виробництва і освоєння нової продукції;**
- **нормативи і звітні матеріали по výroбах, які проходили підготовку і були освоєні на даному або іншому аналогічному підприємстві.**

У процесі складання плану оновлення продукції обов'язково повинні опрацьовуватися такі питання:

планування конструкторських робіт,

розробка та нормування технологічних процесів (робіт) з оснащення технологічних процесів,

складання кошторису витрат.

Плани підготовки та освоєння нової продукції на підприємствах

Перспективний план

- визначає номенклатуру і типаж нових виробів, які підлягають освоєнню
- встановлює їх базові моделі і типорозміри
 - намічає шляхи і терміни модернізації вже освоєних виробів

Поточний план

- конкретизує показники перспективного плану на плановий рік
- відображає ті зміни і доповнення, які з'явилися вже в процесі реалізації перспективного плану під впливом різних зовнішніх факторів

Комплексний план-графік підготовки освоєння нової продукції охоплює такі види робіт

- проектування нового виробу, включаючи відпрацювання конструкції в кресленні і матеріалі;
- розробка та нормування технологічного процесу виготовлення нового виробу;
- проектування всіх видів оснастки;
- виготовлення спеціального інструменту, пристосувань, моделей;
- виготовлення дослідного зразка нового виробу;
- поставка матеріалів, заготовок, напівфабрикатів і виробів, які виготовляються на стороні;
- придбання нового обладнання;
- підготовка нових робочих спеціальностей, потрібних для виготовлення нового виробу.

Вимоги до дотримання календарних термінів підготовки виробництва

точне виконання встановлених вищим керівництвом календарних термінів закінчення всієї підготовки виробництва або окремих її етапів;

першочергове включення в план тих робіт, які не були виконані і перейшли на даний плановий період;

забезпечення найбільш рівномірного завантаження всіх виконавців (цехів, відділів), які беруть участь в підготовці виробництва;

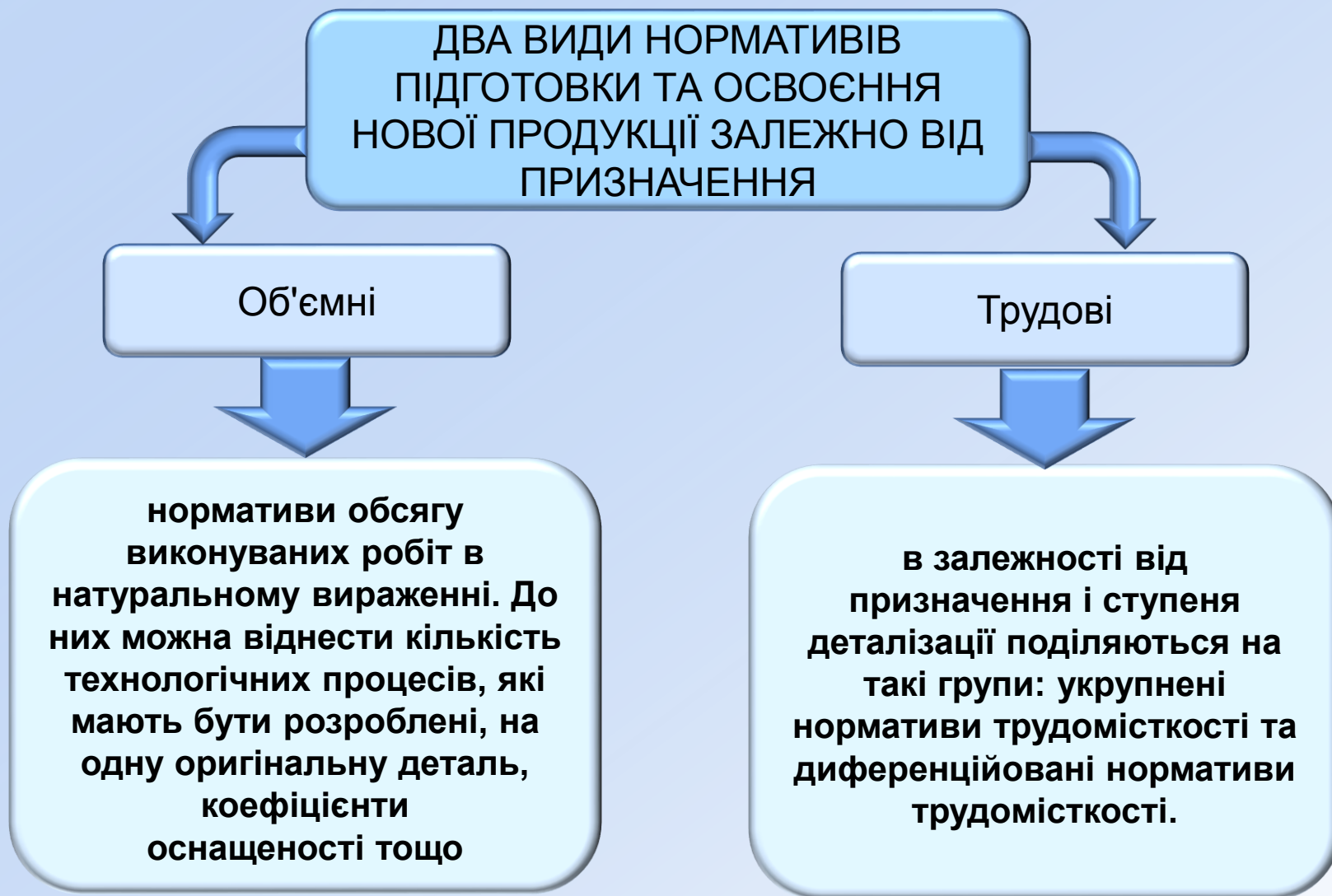
досягнення мінімальної тривалості всього періоду підготовки і кожного етапу (стадії).

Комплекс заходів щодо зниження трудомісткості робіт і скорочення їх тривалості



- зменшення етапів роботи, об'єднання декількох операцій в одну, які виконуються комплексно;
- підвищення механізації праці, застосування різного організаційного приладдя, попередньо приготованих форм документації;
- збільшення фронту робіт за рахунок розподілу загального обсягу на ряд окремих, що виконуються одночасно кількома бригадами;
- підвищення активності працюючих, зокрема за допомогою матеріального стимулювання.

2. НОРМАТИВНА БАЗА ПЛАНУВАННЯ, ПІДГОТОВКИ ТА ОСВОЄННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ.



**Укрупнені нормативи
трудомісткості**

**доцільно для використання при укрупнених
розрахунках на всіх етапах технічної
підготовки виробництва та освоєння нової
продукції в процесі складання календарних
графіків технічної підготовки на тривалі
відрізки часу (рік, квартал).**

**основна
умова
розробки**

**класифікація виробів в залежності від їх конструктивної технологічної спільності,
масштабів випуску та кількості деталей, які містить виріб**

Ознаками, за якими відбирається типовий представник

- **масштаб випуску (серійність) виробу;**
- **питома вага оригінальних деталей в загальній кількості деталей, які складають виріб;**
- **відповідність деталей різного ступеня складності;**
- **співвідношення деталей, які обробляються на різних стадіях (підготовка, металообробка тощо).**

Середня
трудомісткість
підготовки
виробництва
одного нового
виробу (ТЄ_{вир}) на
основі
систематизованих
звітних даних

$$T\epsilon_{\text{ПР}} = \frac{\sum t_0}{n_{\text{ИЗД}} \left(1 + \Delta Z_{\text{ПТ}} / 100 \right)}$$

$\sum t_0$ – сумарні фактичні витрати часу на всі вироби, для яких проводилася підготовка виробництва в звітному періоді, год.;

$n_{\text{вир.}}$ – кількість виробів, для яких у звітному періоді проводилася підготовка виробництва;

$\Delta Z_{\text{ПТ}}$ – плановане підвищення продуктивності праці працівників служб технічної підготовки виробництва %.

Вихідними даними для розробки укрупнених нормативів є узагальнені матеріали про фактичні трудові витрати на роботи по технічній підготовці виробництва на певному конкретному підприємстві.

Диференційовані
нормативи
трудомісткості



Використовуються при оперативному плануванні робіт з технічної підготовки та освоєння випуску нової продукції для розробки планів на короткі відрізки часу (місяць, декаду)

**1. Нормативи
трудомісткості
конструкторських робіт**

- залежать від правильного вибору одиниць вимірювання витрат праці
- деталь (умовна деталь), кількість аркушів проектної документації, вартість проектних робіт і т.п.
- Нормовані етапи конструкторських робіт: технічне завдання, технічна пропозиція, ескізний проект, технічний проект, робочий проект

**2. Нормативи
трудомісткості робіт і
проектування
технологічних процесів**

- характеризується великою різноманітністю методичних підходів і структурою побудови цих нормативів;
- основне призначення :готовність підприємства до виробництва заданого виробу вищої якості з високими техніко-економічними показниками

Технологічна підготовка охоплює такі види робіт

- доведення технологічності виробу до заданого рівня;
- проектування технологічних процесів;
- конструювання і виготовлення засобів оснащення;
- розрахунок витратних норм;
- організація та управління самої технологічною підготовкою виробництва

3. Нормативи на проектування і виготовлення технологічного оснащення

- залежать від правильного вибору основних факторів:
- об'єктів і одиниць нормування;
- ступеня диференціації робіт, які підлягають нормуванню;
- класифікація об'єктів нормування по групам складності

Одиницями виміру зазвичай виступають:
креслення загального вигляду; загальний вигляд і деталізація;
пристрій; інструмент і т.д.

Об'єктами нормування можуть виступати:

- пристрої для механічної обробки;
- контрольні пристрої;
- штампи;
- ріжучий і допоміжний інструмент;
- вимірювальний інструмент;
- монтажні пристрої і т.п.

За умовну одиницю виміру обсягу робіт можна прийняти пристрій або інструмент певної одиниці складності і відповідної середньої трудомісткості.

3. МЕТОДИКА РОЗРОБКИ ПЛАНУ ПІДГОТОВКИ ТА ОСВОЄННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Розробка якісного плану підготовки освоєння нової продукції

конструкторські роботи

роботи з оснащення технологічних процесів

розробка технологічних процесів

1. Планування конструкторських робіт



Залежить від ступеня складності виробів, які готуються до виробництва

Планування конструкторських робіт передбачає

- розрахунки обсягу (кількості) і трудомісткості кожного виду робіт;
- завантаження основних виконавських ланок;
- визначення календарної тривалості кожного етапу;
- складання загального плану-графіка конструкторської підготовки, починаючи від технічного завдання і закінчуючи здачею всієї документації у виробництво.

Конструкторська підготовка охоплює

технічне
завдання,

ескізний проект,

технічний проект,

робочий проект.

За рівнем новизни конструкції бувають

- відтворенням існуючих, без особливих конструктивних або розмірних змін;
- оновленими з внесенням технічних удосконалень;
- зовсім новими

1. Тривалість
конструкторської
підготовки



Залежить від обсягу, трудомісткості і кількості
виконавців

$$t_{p(u)} = \frac{\sum n_p * T\epsilon_{од.p}}{n_{вик.} * t_d * k_{вн}}$$

де $t_{p(u)}$ - тривалість окремого виду роботи або всього циклу конструювання (конструкторської підготовки), годин;

n_p - кількість одиниць роботи, які потрібно виконати в плановому періоді, шт. ;

$T\epsilon_{од.p}$ - трудомісткість одиниці роботи, норма-годин;

$n_{вик.}$ - кількість виконавців, які працюють одночасно, чел;

t_d - тривалість робочого дня, годин;

$k_{вн}$ - коефіцієнт виконання норм.

Собівартості майбутньої конструкції

$$C_{П_{изд}} = C_{МЗ} \left(1 + k_{МЗ_{ФОТ}} + k_{ОПЗ_{ФОТ}} \right)$$

де $C_{п_{вир}}$ - собівартість проєктованого виробу, грн .;

$V_{МВ}$ - вартість матеріальних витрат, грн .;

$K_{МВ_{ФОП}}$ - співвідношення матеріальних витрат і витрат на оплату праці працівників, зайнятих виготовленням нового виробу;

$k_{ЗВВ_{ФОП}}$ - співвідношення загальновиробничих витрат і витрат на оплату праці.

**2. Планування
розробки
технологічних
процесів**

визначають характер операцій, які становлять проєктований процес; їх послідовність; кваліфікацію виконавців; місце виконання; необхідні заготовки та оснащення; нормативи трудомісткості.

- визначення кількості і трудомісткості складання технологічних карт;
- розрахунок потрібної кількості виконавців по заданій тривалості етапу;
- складання плану-графіку з доведенням приватних планів до виконавців

Технологічна собівартість річного випуску виробів, що проектуються

включає

витрати, пов'язані з технологічним процесом виготовлення продукції

$$C_{TX} = (C_{MZ} + C_{ФОТ} + C_{СМ}) * Q + C_{ПЗ} + C_{ЭТО}$$

де $V_{МВ}$ - вартість прямих матеріальних витрат на одиницю продукції, грн .;

$V_{ФОП}$ - прямі витрати на оплату праці на одиницю продукції, грн .;

$V_{СЗ}$ - відрахування на соціальні заходи в розрахунку на одиницю продукції, грн;

Q - кількість виробів в рік, шт .;

$V_{ПЗ}$ - витрати на підготовчо - заключні роботи протягом року, грн .;

$V_{ЦЕ}$ - витрати, пов'язані з експлуатацією технологічного оснащення на рік, грн.

Загальна технологічна собівартість річного випуску виробів

$$C_{TX} = C_{пер} * Q + C_{пост}$$

3. Планування робіт з оснащення технологічних процесів



визначення кількості оснащення за видами;
розрахунок трудомісткості проектування і виготовлення предметів оснащення;
складання кошторису витрат, пов'язаних з оснащенням технологічних процесів інструментами, пристроями, моделями і т.д .;
складання плану-графіка проектування і виготовлення оснастки

Витрати на придбання технологічного оснащення та спеціального інструменту

$$C_{\text{это}} = \sum C_i * n_{\text{осн}} * n_{\text{наим}}$$

де C_i - ціна одиниці і-ої оснащення, грн .;
 $n_{\text{осн}}$ - кількість даної оснастки;
 $n_{\text{наим}}$ - кількість найменувань оснащення

Кошторис витрат на підготовку і освоєння нової включає 2 розділи

витрати по розробці і уточненню
технічної документації

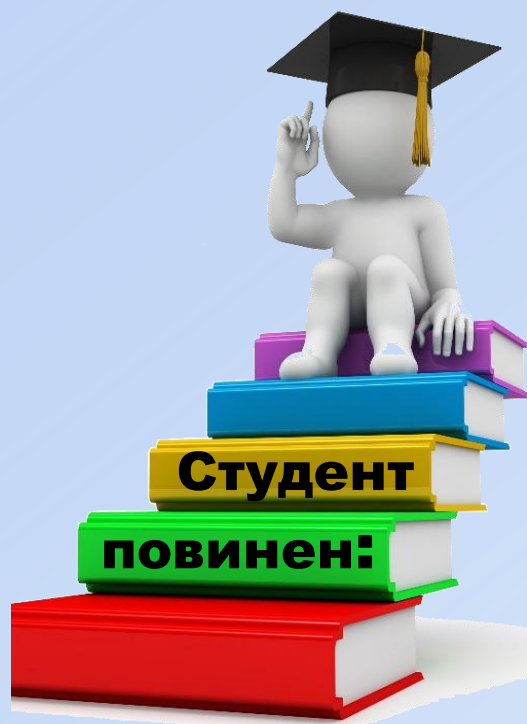
витрати, пов'язані з виконанням
виробничих робіт

статті

1. Витрати, пов'язані з документальною підготовкою виробництва - конструюванням самих виробів і технологічної оснастки, розробленням технологічних процесів та їх нормуванням, складанням кошторисних калькуляцій собівартості нових виробів, розробкою витратних нормативів і ін .;
2. Витрати, пов'язані з матеріальною підготовкою - вартість виготовлення або придбання спеціального інструменту, моделей, штампів, шаблонів та т.п .;
3. Вартість випробувань матеріалів, напівфабрикатів, інструментів, пристосувань, а також дослідних зразків;
4. Витрати, пов'язані з придбанням виробів, які використовуються в якості зразків при конструюванні або експериментуванні;
5. Витрати, пов'язані з переплануванням і перестановкою устаткування при організації нових виробництв, якщо вони не увійшли до кошторису капітальних робіт

План семінарського заняття

1. Формування планів оновлення продукції їх склад і завдання.
2. Планування витрат на підготовку й освоєння виробництва нової продукції.
3. Сутність та методи планування підготовки та освоєння виробництва нових виробів.



Знати:

структуру і склад плану оновлення продукції;
нормативну базу планування;
методи планування оновлення продукції.

Вміти

визначати метод планування підготовки та освоєння виробництва нових виробів;
комплексний план-графік підготовки освоєння нової продукції;
складати кошторис витрат на підготовку і освоєння нової продукції;
обґрунтовувати заходи щодо зниження трудомісткості робіт.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Поясніть сутність терміну “нова продукція”.
2. Яка концепція лежить в основі планування оновлення продукції?
3. Чому створення нової продукції завжди пов’язано з ризиком?
4. Які роботи виконуються у процесі створення, підготовки виробництва та освоєння нової продукції?
5. Які розділи містить план оновлення продукції?
6. Перелічіть стадії підготовки виробництва нового виробу.
7. Які завдання вирішуються у процесі розробки та впровадження нової продукції?



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Інформаційно - пізнавальна діяльність, як процес доцільної діяльності людини, пов’язаний з організацією виробництва продукції, включає:
 - 1)ознайомлення з об’єктом, його вивчення, пізнання явищ і законів природи;
 - 2)створення ідеальної моделі майбутнього реального результату;
 - 3)безпосереднє практичне втілення ідеї;
 - 4)підготовку виробництва і його ефективне функціонування.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

2. Ідеально - конструктивну діяльність, як процес доцільної діяльності людини, пов'язаний з організацією виробництва продукції, включає:

- 1) ознайомлення з об'єктом, його вивчення, пізнання явищ і законів природи;
- 2) створення ідеальної моделі майбутнього реального результату;
- 3) безпосереднє практичне втілення ідеї;
- 4) підготовку виробництва і його ефективне функціонування.

3. Реально - конструктивна діяльність, як процес доцільної діяльності людини, пов'язаний з організацією виробництва продукції, включає:

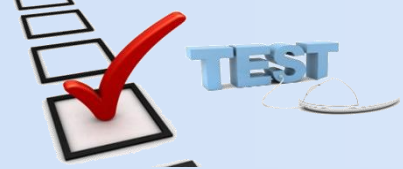
- 1) ознайомлення з об'єктом, його вивчення, пізнання явищ і законів природи;
- 2) створення ідеальної моделі майбутнього реального результату;
- 3) безпосереднє практичне втілення ідеї;
- 4) підготовку виробництва і його ефективне функціонування.

4. До основних етапів комплексу підготовки і освоєння нової продукції відносять:

- 1) конструювання нового виробу;
- 2) розробку технологічного процесу його виготовлення;
- 3) нормування витрат сукупної праці (живого і матеріалізованого) на виробництво нового виробу;
- 4) все перелічене вище.

5. До основних етапів комплексу підготовки і освоєння нової продукції не відносять:

- 1) проектування технологічного оснащення (інструментів, пристосувань, штампів і т. п.), виготовлення цього оснащення;
- 2) вимір і налагодження спроектованих процесів в цехових умовах;
- 3) виготовлення дослідного зразка нового виробу; передачу нового виробу в серійне виробництво;
- 4) ознайомлення з об'єктом, його вивчення, пізнання явищ і законів природи.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

6. До етапів освоєння серійного виробництва виробів відносять:

- 1) передачу робочих креслень або іншої документації нового виробу;
- 2) розробку і впровадження серійних технологічних процесів виготовлення виробів;
- 3) проектування, виготовлення і налагодження засобів технологічного оснащення;
- 4) усе вище перелічене.

7. Виробом, який раніше на цьому підприємстві не виготовлявся, або виріб, який в корені відрізняється від вироблюваних за своїми виробничо-ієрархічними параметрами : продуктивності, експлуатаційної надійності, довговічності, вагової характеристики, системою управління, являється:

- 1) новий виріб;
- 2) вдосконалений виріб;
- 3) застарілий виріб;
- 4) немає правильної відповіді.

8. До основних вихідних даним для складання плану підготовки і освоєння нової продукції не відносяться:

- 1) номенклатура нових виробів, які мають бути підготовлені до виробництва або освоєні упродовж планового періоду;
- 2) терміни початку або закінчення підготовки виробництва і освоєння нової продукції;
- 3) нормативи і звітні матеріали по výroбах, які проходили підготовку і були освоєні на даному або другому аналогічному підприємстві;
- 4) немає вірної відповіді.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

9. Плани підготовки і освоєння нової продукції на підприємствах складаються у формі перспективних планів, які визначають :

- 1) номенклатуру і типаж нових виробів, які підлягають освоєнню, визначає базові моделі і типорозміри, намічає шляхи і терміни модернізації вже освоєних виробів;
- 2) технічні і економічні переваги нової продукції в порівнянні з кращими вітчизняними і зарубіжними зразками;
- 3) показники перспективного плану на плановий рік і відбивають ті зміни і доповнення, які з'явилися вже в процесі реалізації плану під впливом різних зовнішніх чинників.
- 4) календарні терміни початку і закінчення кожного етапу підготовки виробництва.

10. Плани підготовки і освоєння нової продукції на підприємствах складаються у формі поточних планів, які визначають :

- 1) номенклатуру і типаж нових виробів, які підлягають освоєнню, визначає базові моделі і типорозміри, намічає шляхи і терміни модернізації вже освоєних виробів;
- 2) технічні і економічні переваги нової продукції в порівнянні з кращими вітчизняними і зарубіжними зразками;
- 3) показники перспективного плану на плановий рік і відбивають ті зміни і доповнення, які з'явилися вже в процесі реалізації плану під впливом різних зовнішніх чинників.
- 4) календарні терміни початку і закінчення кожного етапу підготовки виробництва.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



Завдання 10.1.

Визначити річний економічний ефект у виробника продукції від впровадження нової моделі виробу та термін окупності додаткових капіталовкладень за наступними даними:

Таблиця 10.1 – Вихідні дані

Показники	Базова модель	Нова модель
Програма випуску, тис.грн.	750	750
Додатковий капітал, тис.грн.		
Собівартість виробу, грн.	1545	1920
Ціна підприємства, грн.	1688	2110

ТЕМА 11. ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА



1

Технічний та організаційний розвиток підприємства.

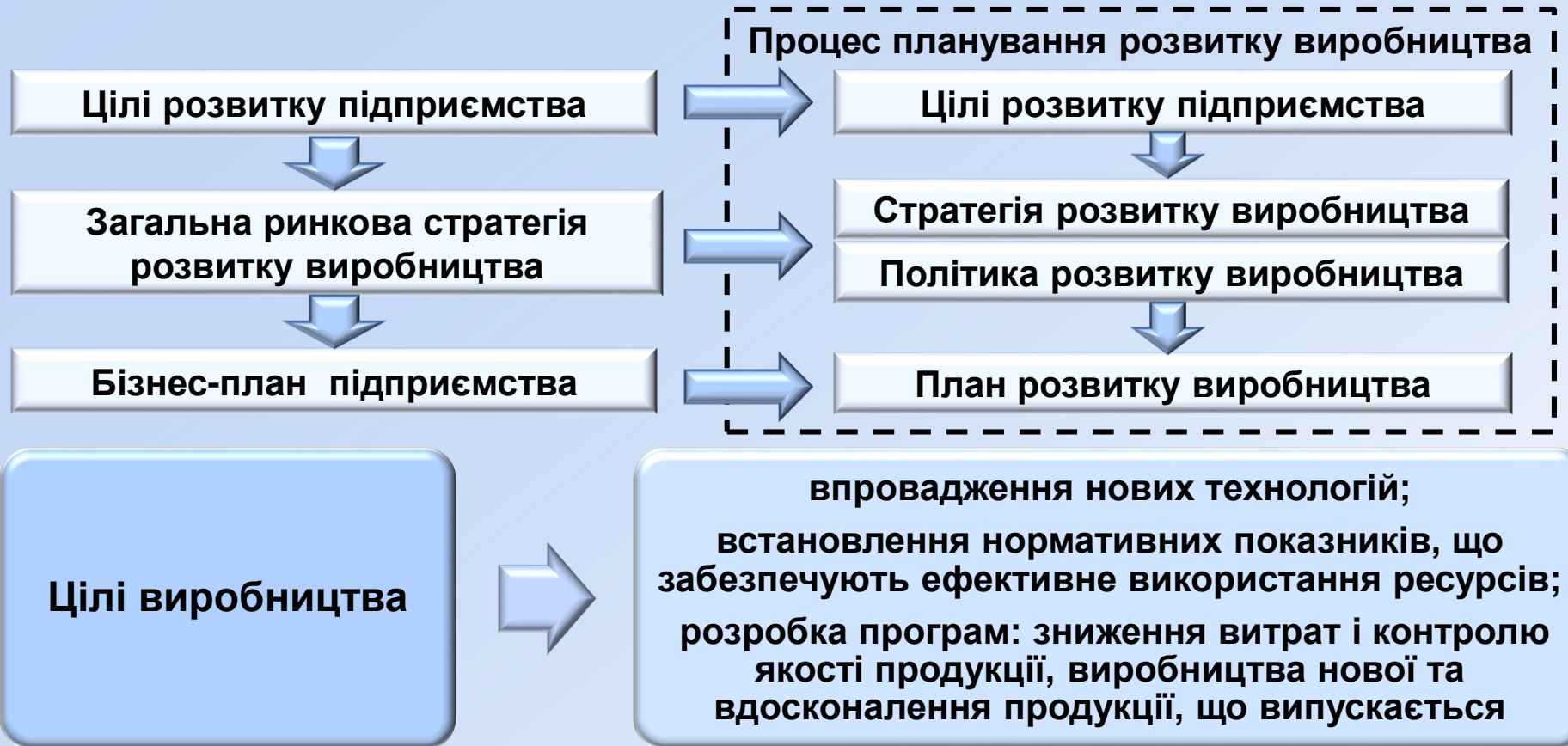
2

Оцінка технічного рівня розвитку підприємства

1.ТЕХНІЧНИЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.

Будь-який процес управління відповідно до принципової схеми починається з формування системи цілей і завдань діяльності підприємства на певний період часу, які повинні бути логічним продовженням місії підприємства

Процес планування розвитку виробництва на підприємстві



Найважливіший елемент стратегії розвитку виробництва - розробка науково-технічної політики підприємства, яка визначається як

генеральна лінія, система стратегічних заходів, що проводяться керівництвом в області стратегії підвищення якості продукції, ресурсозбереження, організаційно-технічного розвитку виробництва як компонентів цільової підсистеми системи менеджменту.

Основні елементи науково-технічної політики

- Проведення робіт, пов'язаних з розробкою нових і вдосконаленням старих технологій, створенням нової технологічної бази, що дозволяє в майбутньому набагато швидше, а отже, й ефективніше реагувати на зміни, що відбуваються на ринку.
- Гнучкість виробництва є передумовою диверсифікації своєї продукції, здійснення діяльності, пов'язаної з розробкою нових товарів і виробів, що володіють високою якістю і мають попит на ринку.
- Підвищення частки участі персоналу, стимулювання мотивації до праці.
- Вироблення програмного підходу для здійснення науково-технічної політики підприємства з метою обґрунтування та організаційного супроводу пропонованої на перспективу концепції організації виробництва.

Загальні принципи вироблення науково-технічної політики

- цілеспрямована науково-технічна політика починається з аналізу можливостей підприємства, перш за все аналізуються джерела інноваційних можливостей;
- науково-технічна політика вимагає концептуальності і сприйнятливості;
- щоб стати ефективною, вона повинна бути простою і цілеспрямованою, повинна бути підпорядкована виконанню тільки одного завдання - диверсифікація в цій справі недоречна. При цьому політика повинна проводитися заради майбутнього, а не заради задоволення потреб поточного періоду;
- ефективна науково-технічна політика не може носити універсальний характер;
- науково-технічна політика повинна бути націлена на вихід на лідируючу позицію

2. ОЦІНКА ТЕХНІЧНОГО РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Форми технічного розвитку підприємства

Підтримка техніко-технологічної бази в нормальному стані

Технічний розвиток підприємства

Розвиток техніко-технологічної бази

Капітальний ремонт обладнання

Заміна зношеного обладнання новим такого ж технічного рівня

Технічне дооснащення підприємства

Модернізація

Технічне переоснащення

Реконструкція

Розширення

Нове будівництво

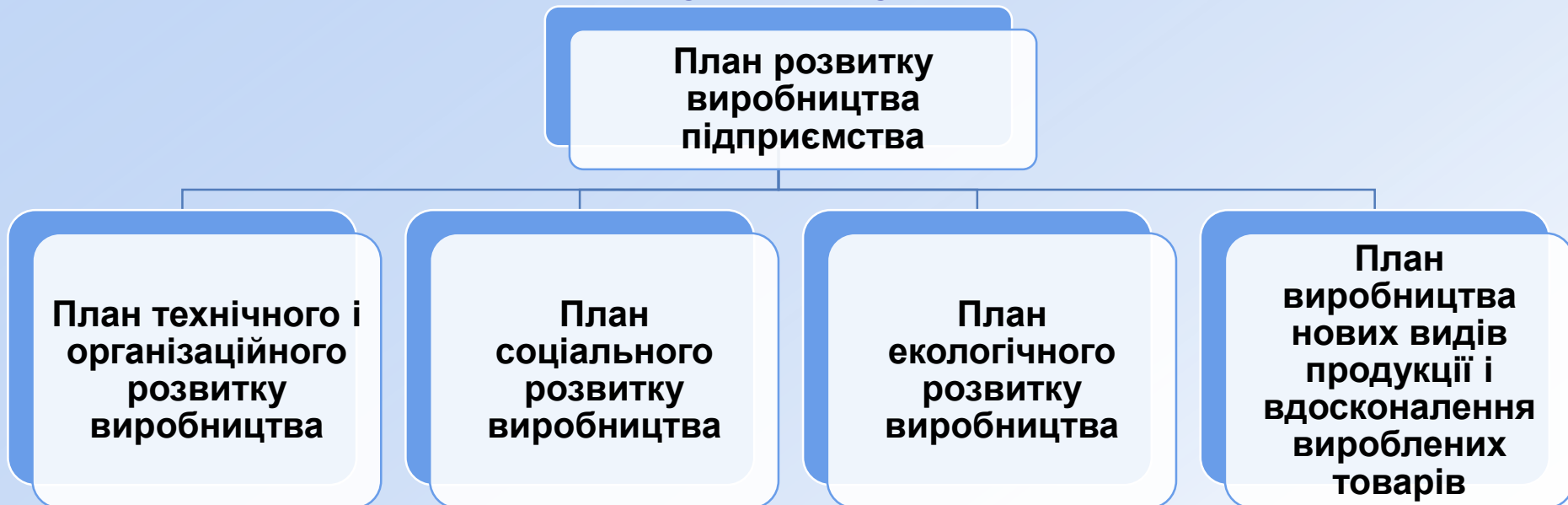
Основні етапи процесу економічного управління технічним розвитком на підприємстві

- 1. Встановлення цілей
- 2. Підготовчий етап
- 3. Варіантний вибір рішень
- 4. Програмування (планування) робіт
- 5. Супровід реалізації програми

Конкретні стратегічні напрямки технічного розвитку підприємства можуть бути пов'язані з вирішенням проблем

- кардинального підвищення якості продукції, забезпечення її конкурентоспроможності на світовому та вітчизняному ринках;
- розробки і широкого впровадження ресурсозберігаючих (насамперед енергозберігаючих) технологій;
- скорочення до максимально можливого рівня затрат ручної праці, поліпшення його умов і безпеки;
- здійснення всебічної екологізації виробництва згідно із сучасними вимогами до охорони навколишнього середовища і т. п.

Складові елементи плану розвитку виробництва на підприємстві



Типовий зміст програми (плану) технічного розвитку підприємства

Науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи

Дослідження і розробки з певної тематики з виділенням по кожній темі:

- цілі дослідження (розробки);
- місця впровадження результатів;
- головного виконавця і співвиконавців;
- термінів початку і закінчення роботи;
- кошторисної вартості;
- очікуваних результатів

Зняття і освоєння нових, а також підвищення якості видів продукції, що виготовляються

- створення і освоєння випуску нових видів продукції;
- організація виробництва за ліцензіями інших організацій;
- розробка нових стандартів (технічних умов), складання карт технічного рівня;
- сертифікація продукції;
- зняття з виробництва застарілих видів виробів

Впровадження прогресивної технології, модернізація і автоматизація виробничих процесів

- розроблення та застосування нових технологій;
- впровадження нових видів обладнання та інструменту;
- капітальний ремонт і модернізація обладнання;
- механізація ручної праці;
- автоматизація виробництва та процеси керування

Вільні результати здійснення заходів з технічного розвитку

- За окремими напрямками технічного розвитку*
- зниження матеріальних витрат продукції;
 - приріст виробничої потужності підприємства;
 - відносне вивільнення чисельності працівників
- По всій сукупності заходів*
- загальні витрати і результати;
 - динаміка основних техніко-економічних показників

Показники для планування та оцінки ефективності розвитку виробництва підприємства



Технічний і організаційний розвиток виробництва

- рівень механізації і автоматизації виробництва;
- середній вік технологічних процесів;
 - рівень прогресивності технологічних процесів;
- фондоозброєність;
 - рівень безперервності виробничих процесів

Продуктний розвиток виробництва

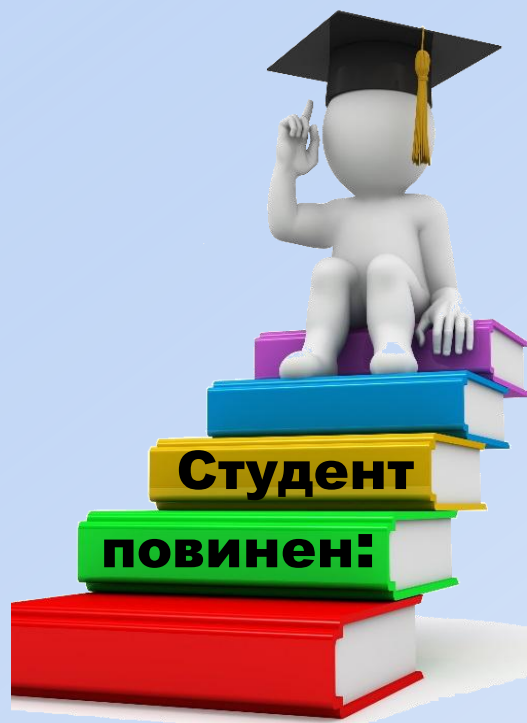
- тривалість розробки і впровадження у виробництво нової продукції;
- кількість нових товарів за період;
 - частота змін, вироблених в конструкціях товарів, що випускаються

Соціальний розвиток виробництва

- укомплектованість штатного розкладу;
 - коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт частоти травматизму

План семінарського заняття

1. Техніко-економічний рівень виробництва, його основні елементи та структура.
2. Основні фактори технічного та організаційного рівня розвитку підприємства.
3. Процедура складання планів технічного та організаційного розвитку підприємства, їх основні складові



Знати:

зміст та показники плану організаційно-технічного розвитку;
методику планування підвищення ефективності виробництва;
джерела фінансування заходів плану організаційно-технічного розвитку виробництва.

Вміти

визначати організаційно-технічний та економічний рівень виробництва;
проводити економічне обґрунтування доцільності впровадження науково-технічних розробок.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. На яких принципах базується планування організаційно-технічного розвитку?
2. Які фактори визначають склад та зміст комплексу планів організаційно-технічного розвитку?
3. Визначте завдання організаційно-технічного розвитку.
4. Які питання охоплює план технічного розвитку та організації виробництва?
5. За допомогою яких методів здійснюється планування організаційно-технічного розвитку?
6. Які показники характеризують технологічний рівень підприємства?



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. До цілей, що відносяться до управління розвитком виробництва, відносяться :
 - 1)напрями в області науково-дослідної і конструкторської роботи;
 - 2)напрями в області науково-дослідної роботи;
 - 3)напрями в області конструкторської роботи;
 - 4)напрями в області дослідно-конструкторської роботи.
2. До напрямів в області науково-дослідної і конструкторської роботи можна віднести:
 - 1) розвиток нових продуктів;
 - 2) розробку нових товарів;
 - 3) вдосконалення технічного рівня виробництва;
 - 4) 1 + 3.
3. До цілей виробництва можна віднести наступні:
 - 1)впровадження нових технологій;
 - 2)встановлення нормативних показників, що забезпечують ефективне використання ресурсів;
 - 3)розробку різних програм (по зниженню витрат, по контролю якості продукції, по удосконаленню продукції та ін.);
 - 4)1- 3.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

4. Одним з найважливіших елементів стратегії розвитку виробництва є:

- 1) розробка науково-технічної політики підприємства;
- 2) удосконалення техніко-технологічної бази підприємства;
- 3) розробка і удосконалення матеріально-технічної бази підприємства;
- 4) немає вірної відповіді.

5. Генеральна лінія, система стратегічних заходів, що проводяться керівництвом в області стратегії підвищення якості продукції, ресурсозберігання, організаційно-технічного розвитку виробництва як компонентів цільової підсистеми системи менеджменту являється:

- 1) техніко-технологічна база підприємства;
- 2) науково-технічна політика підприємства;
- 3) матеріально-технічна політика;
- 4) немає вірної відповіді.

6. Науково-технічна політика спрямована на досягнення стратегічних цілей в області забезпечення :

- 1) конкурентоспроможності товарів, що випускаються;
- 2) технологій;
- 3) виробництва;
- 4) 1-3.

7. До основних елементів науково-технічної політики не відносять:

- 1) проведення робіт, пов'язаних з розробкою нових і вдосконаленням старих технологій;
- 2) підвищення долі участі персоналу, стимулювання мотивації до праці;
- 3) ритмічність виробництва;
- 4) 1+ 2.

8. До загальних принципів вироблення науково-технічної політики відносять:

- 1) простоту і цілеспрямованість;
- 2) універсальний характер;
- 3) концептуальність і сприйнятливність;
- 4) 1 + 3.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

9. До загальних принципів вироблення науково-технічної політики не відносять:
- 1)простоту і цілеспрямованість; універсальний характер;
 - 2)концептуальність і сприйнятливність; 1 + 3.
10. Фундаментальною базою технічного розвитку будь-якого підприємства стають:
- 1)окремі напрями науково-технічного прогресу;
 - 2)найбільш пріоритетні напрями науково-технічного прогресу;
 - 3)усі пріоритетні напрями науково-технічного прогресу;
 - 4)немає вірної відповіді.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



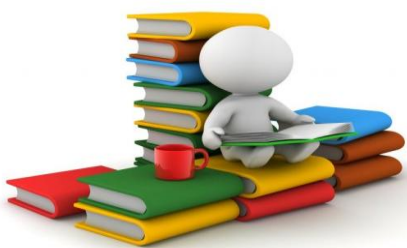
Завдання 11.1.

Визначити ефективність організаційно-технічного заходу по відміні технологічної операції.

Річна програма випуску 150 тис. шт., наявне обладнання: піч камерна потужністю 60 кВт та вартістю 9500 грн., норма часу на обробку 100 виробів – 7,2 год., розцінка за один виріб складає 78 грн.

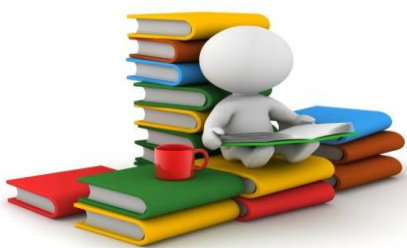
Дані, що стосуються режиму роботи підприємства студент визначає самостійно.

ОСНОВНА НАВЧАЛЬНА ЛІТЕРАТУРА



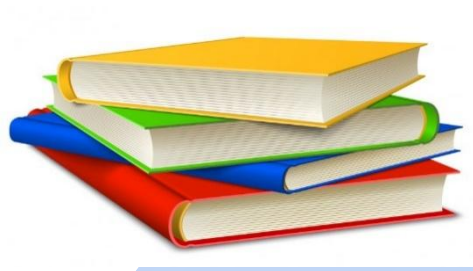
1. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс] /Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
2. Офіційний сайт Кабінету міністрів України [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>.
3. Статистична звітність емітентів України [Електронний ресурс]/ - Режим доступу: www.smida.gov.ua/db/emitent.
4. Конституція України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
5. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу / О.Г. Богданович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 1.
6. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник/ А.Ф.Бурик. – Київ: Центр навчальної літератури, 2018. – 260 с.
7. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки / І.З.Должанський , Т.О. Загорна. - Київ: Центр навчальної літератури, 2019. – 384 с.
8. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність : практикум / І. Ю. Єпіфанова, В. В. Джеджула. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.
9. Зінь Е. А., Турченко М. О. Планування діяльності підприємства: Підручник. - К.: ВД «Професіонал», 2014.
10. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник . - К.: Центр навчальної літератури, 2016.
11. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник / В.В. Іванова. – Суми : Університетська книга, 2015. – 443 с

ОСНОВНА НАВЧАЛЬНА ЛІТЕРАТУРА



12. Кудренко Н.В. Теоретико-методичні підходи щодо оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств / Н.В. Кудренко // Економіка і право. – 2015. – №18. – с.61-67.
13. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. – Київ «Центр навчальної літератури», 2012. – 531 с.
14. Олександренко І.В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства// Економічний форум. – 2015. – № 4. – с. 125 – 135.
15. Пасічник В.Г., Акіліна Р.В. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник, - Київ: Центр навчальної літератури, 2015.- 256 с.
16. Планування і контроль на підприємстві: Навч. посіб.: /За ред.. М.О.Данілюка. – Львів: „Магнолія 2006”, 2017. – 531 с.
17. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
18. Семенов Г.А. та ін.. Організація і планування на підприємстві: Навч.посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 528 с.
19. Семенов Г.А. та ін.. Фінансове планування і управління на підприємствах. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 432 с.
20. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. Навч.посіб. - К.: «Каравела», 2013.
21. Турченко М., Швець М., Кристопчук М. Планування діяльності підприємства / М.Турченко, М.Швець, М.Кристопчук. – Київ: НУВГП, 2013. – 299 с.
22. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: Пер. з англ. — К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. —367 с.
23. Регіони України: статистичний щорічник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА



24. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. –К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.
25. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери : навч. посіб. / О. Ю. Бочко, В. Ф. Проскура. – К. : Ліра-К, 2014. – 218 с.
26. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.
27. Державне фінансове регулювання економічних перетворень : монографія / За ред. А. А. Мазаракі. – К.: Патерик, 2015. – 376 с
28. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах / Єпіфанова І. Ю., Дзюбка М. Ю. // Вісник ОНУ ім.. І.І. Мечнікова. – 2017. – Т. 22. – Вип. 2 (55). – С. 99-103.
29. Жукова О. В. Трансфертне ціноутворення: український варіант / О. В. Жукова, В. І. Дубницький, В. О. Вареня. – К.: Ліра-К, 2014. – 184с.
30. Загуцький У. Р. Планування і діагностика діяльності підприємств : навч. посіб. / У. Р. Загуцький, В. М. Цимбалюк, С. Г. Шевченко. – К. : Ліра-К, 2013. –320 с
31. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця. – К., 2008. – 1008 с.
32. Економіка підприємства: підручник / за ред. д.е.н., проф.Л.В. Фролової . – Одеса: Бондаренко М.О., 2020. – 708 с.
33. Гальчинський А. С. Інноваційна стратегія українських реформ / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах, В. П. Семиноженко. – К.: Знання України, 2004. – 326 с
34. Калина А. В. Державна політика розвитку підприємництва в Україні / А. В. Калина. – К. : Патерик, 2014. – 498 с.
35. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження : монографія / І. М. Капаруліна. – К.: Ліра-К, 2015. – 432 с.