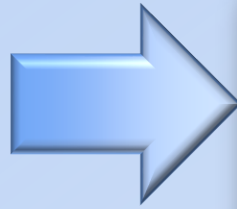


ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Планування як наука. Сутність і необхідність планування діяльності підприємства.
2. Роль і місце планування в управлінні підприємством
3. Концепція контролінгу як інтегрованого інструменту планування
4. Методи та інструменти планування

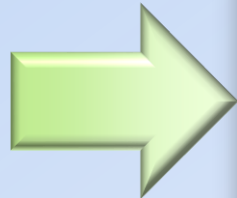
1. ПЛАНУВАННЯ ЯК НАУКА. СУТНІСТЬ І НЕОБХІДНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Планування
як наука**




сукупність систематизованих знань про закономірності формування і функціонування різних господарських систем

**Предмет науки
планування**



відносини, які складаються між учасниками виробничого процесу з приводу встановлення і реалізації пріоритетів, цілей, пропорцій і комплексу заходів, що забезпечують їх досягнення ..

ФАКТОРИ, ЩО ЗУМОВЛЮЮТЬ ЗРОСТАЮЧУ РОЛЬ НАУКИ ПЛАНУВАННЯ



зростання числа управлінських кадрів, який посилює вимоги до рівня організації його роботи і підготовці;

зростання масштабів суспільного виробництва, ускладнення господарських зв'язків, що вимагає поліпшення координації процесів виробництва, розподіл, обмін і споживання;

розширення і ускладнення міжнародних зв'язків;

зміна методів господарювання, перехід до ринкових відносин, що вимагає кардинальної перебудови системи планування на всіх рівнях управління економікою;

розвиток науково-технічного прогресу;

морально-політичні аспекти, пов'язані з необхідністю подолання культів особистості, застою в суспільному житті, підвищення матеріальної і моральної зацікавленості працівників і т.п.

МЕТОДИ НАУКИ ПЛАНУВАННЯ

покликані виробити систему різних засобів і прийомів вивчення і узагальнення явищ дійсності в області планування в соціально-економічних об'єктах

Конкретно-історичний підхід

- вивчення відносин планування як процесів, що знаходяться в стадії розвитку і зміни під впливом діючих на них факторів

Системний підхід

- дозволяє підходити до дослідження кількісних і якісних параметрів протікання імовірнісних процесів в складних соціально-економічних системах з системних позицій

По-перше, розгляд системи планування виробництвом як єдиного цілого, зі своїми законами розвитку

передбачає

По-друге, можливість розчленування системи на підсистеми і дослідження їх взаємодії, оскільки кожна підсистема впливає як на всі інші підсистеми, так і на систему в цілому

МЕТОДИ НАУКИ ПЛАНУВАННЯ

Комплексний підхід

- передбачає розгляд явищ в їх зв'язку і залежності та включає
- а) спільне використання методів досліджень кількох наук;
- б) розгляд всієї сукупності цілей планування за рівнями;
- в) розгляд різних проблем планування з точки зору часових
- г) інтервалів і т.д.

Експеримент

- Являє собою метод пошуку або уточнення взаємозв'язку соціально-економічних явищ дослідним шляхом.
- Служить для апробації намічених рішень

Переваги експерименту

- можливість спеціально викликати досліджуване явище, не чекаючи його природного появи;
- можливість повторення досвіду і накопичення даних для кількісного аналізу досліджуваних явищ.

Недоліки експерименту

- труднощі штучного створення умов, тотожних природним;
- обмежена можливість впливу на соціально-економічні об'єкти в дослідницьких цілях

НЕОБХІДНІ УМОВИ ЕКСПЕРИМЕНТУ



збереження суті громадського та державного ладу;

неприпустимість обмеження інтересів населення;

господарська значимість планованого нововведення;

оборотність результатів (контрольований характер експеримента);

можливість повернення до вихідного стану;

наявність контрольного об'єкта;

створення експериментальної ситуації (забезпечення чистоти експерименту з метою виділення основного змісту експерименту і виключення побічних обставин)

МЕТОДИ НАУКИ ПЛАНУВАННЯ

Методи спеціальних досліджень

- Кількісна оцінка за допомогою проведення соціологічних досліджень. Вони можуть проводитися за допомогою анкетування і інтерв'ювання, а також інших методів

Моделювання

- Полягає в створенні такого аналога планованого процесу, в якому відображені його найважливіші, з точки зору мети дослідження, властивості і опущені другорядні риси



застосовується

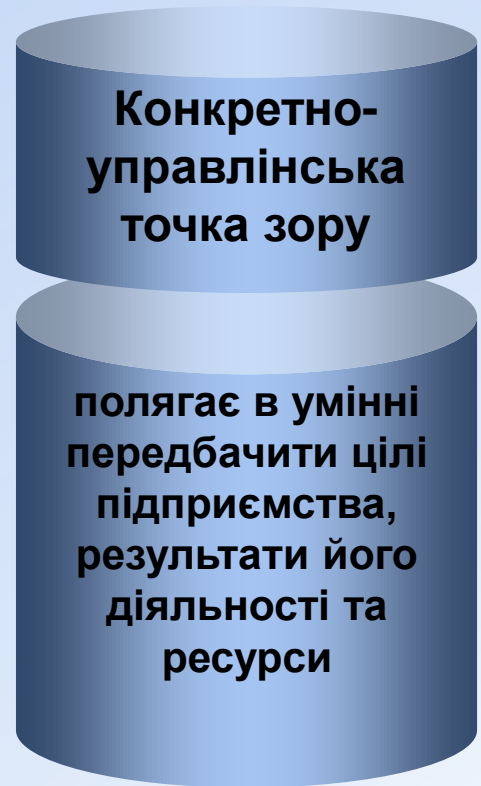
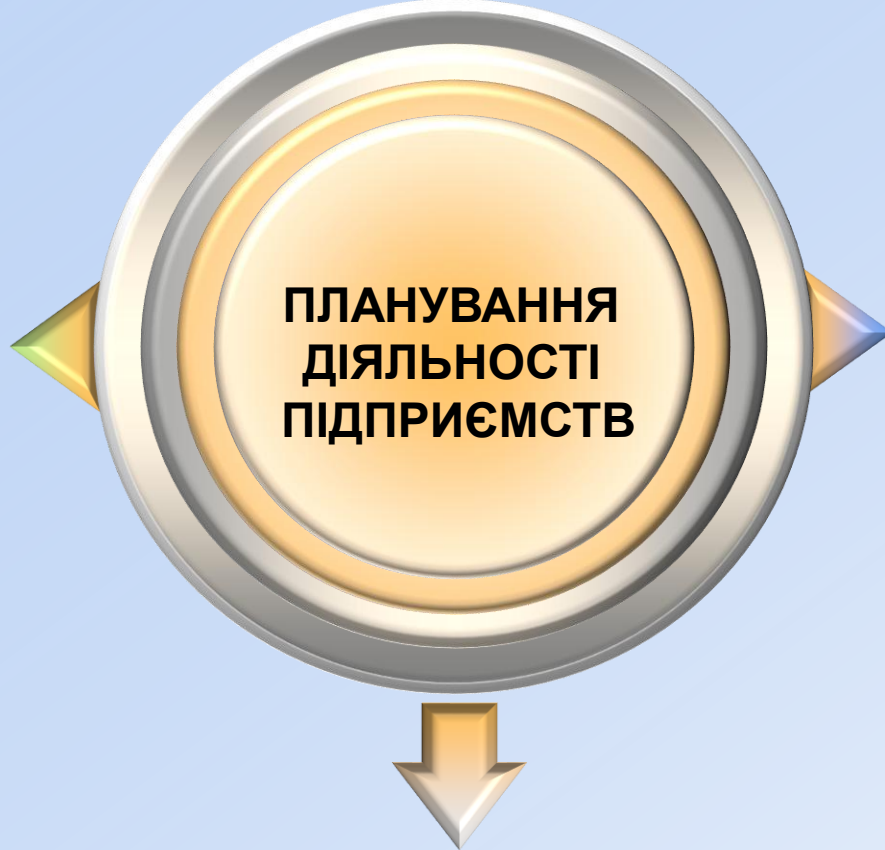
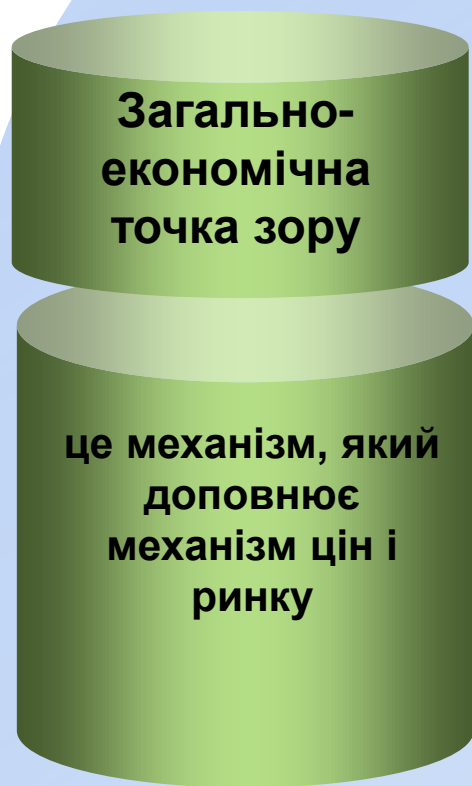
- коли необхідно розробити проект системи, не створюючи її в реальному житті;
- коли необхідно вдосконалювати наявну систему, а експеримент на реальній системі неможливий або економічно невиправданий, наприклад, в силу великих витрат;
- коли експеримент в умовах реальної системи пов'язаний з її руйнуванням.

ЗАВДАННЯ ПЛАНУВАННЯ

- пояснювати (досліджувати) механізм відносин, що виникають у виробництві в процесі планування;
- знаходити шляхи і способи ефективного вирішення конкретних господарських завдань;
- вивчати і розробляти шляхи комплексного застосування методів впливу на людей в процесі планування виробництва і т.п.

**Важливість
планування**

***"Планувати чи
бути планованим"***



Обидві сторони планування тісно пов'язані між собою. Можливість планування як конкретного виду діяльності впливає з природи підприємства, безпосередньо визначається загальними умовами господарювання



Сутність планування

обґрунтуванні цілей і способів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних методів і способів, ресурсів всіх видів, необхідних для виконання цих завдань та встановлення їх взаємодії

Основна ціль планування

інтеграція всіх працівників підприємства для вирішення комплексу задач та виконання робіт, що забезпечують ефективне досягнення кінцевих результатів і задоволення попиту споживачів

Об'єкт планування

взаємопов'язана система планово-економічних показників, що характеризують процес виробництва, розподілу і споживання товарів і ресурсів

ПЛАНУВАННЯ ДОПОМАГАЄ ВІДПОВІСТИ НА ТАКІ ПИТАННЯ:



Який імідж підприємства, його місце на ринку, які підсумки і умови його діяльності?

Що повинно бути зроблено для досягнення мети підприємства?

Коли це буде зроблено?

Хто це буде робити?

Як це буде зроблено?

Де це буде зроблено?

Скільки необхідно зробити?

НЕОБХІДНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ

обумовлена

Прагненням мінімізувати невизначеність ринкового середовища та її негативні наслідки

Масштабом, складністю і комплексністю господарських завдань, що вирішуються підприємством

Зростає значення часу («час-гроші»)

Обмеження фінансових, матеріально-технічних ресурсів та необхідністю їх ефективного використання

Необхідністю пошуку оптимального вирішення поставлених завдань з урахуванням зовнішніх умов

Створенням основ контролю

ПЕРЕВАГИ ЗАСТОСУВАННЯ ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА



Можливість підготовки до використання майбутніх сприятливих умов;

Відстеження нових тенденцій і використання їх у своїй діяльності;

Покращення координації дій в підприємстві;

Пояснення виникаючих проблем і пом'якшення впливу слабких сторін діяльності підприємства;

Збільшення можливості в забезпеченні підприємства необхідною інформацією;

Полегшення пошуку кращих і більш ефективних шляхів досягнення цілей підприємства;

Максимальне використання конкурентних переваг, запобігання можливих помилок;

Своєчасне прийняття захисних заходів проти різного роду ризиків;

Більш раціональний розподіл ресурсів;

Покращення контролю в підприємстві.

Причини обмеження можливості планування в підприємствах

Об'єктивні причини

1. Невизначеність ринкового середовища

Планування - це інструмент подолання невизначеності. Однак повністю усунути невизначеність неможливо, тому що це означає усунути ринок

2. Специфіка українського ринку

низький рівень накопичення капіталу, що не дозволяє здійснювати ефективні витрати на організацію планування

відсутність стабільних ефективних юридичних та етичних норм, що регулюють поведінку підприємців

відсутність культури вітчизняного ринку

недолік і складність отримання інформації

Причини обмеження можливості планування в підприємствах

Суб'єктивні причини

Витрати планування

- Планування вимагає додаткових витрат на дослідження, організацію підрозділу планування, залучення додаткового персоналу

Матеріальний результат планування

- є недопущення грубих помилок в економічній діяльності.
- будь-які додаткові кошти повинні бути витрачені тільки в тому випадку, якщо вони створять додатковий позитивний ефект

Мінімальні витрати на планування

- такі, які забезпечують виживання підприємства, а будь-які додаткові витрати повинні забезпечувати його розвиток

Масштаби діяльності підприємства

- можуть обмежувати або розширювати межі планування в підприємстві

Поєднання формального планування з іншими способами прийняття рішень

- Крім формального планування в управлінні використовується так зване "інтуїтивне передбачення", тобто планування, засноване на попередньому досвіді керівництва, а також сукупності індивідуальних якостей менеджера



це процес розробки і подальшого контролю за ходом реалізації плану створення, розвитку і функціонування підприємства

це процес обробки інформації з обґрунтування майбутніх дій, визначення найкращого способу досягнення стратегічних цілей

ПЛАНУВАННЯ

План

- це образ чого-небудь, модель майбутнього, система заходів, спрямована на досягнення поставлених цілей і завдань

План підприємства

- заздалегідь розроблена система заходів, що передбачає цілі, зміст, обсяг, методи, послідовність і терміни виконання робіт по виробництву і реалізації тієї чи іншої продукції або надання послуг

Бізнес-план

- документ, що відображає результат дослідження всіх сторін діяльності підприємства, опис функціонування створюваної або реконструйованої фірми, робочий інструмент підприємця для організації своєї роботи.

Проект

- задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату

Інвестиційний проект -

комплекс заходів зі створення нового або модернізації діючого виробництва товарів, виконання робіт або надання послуг з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту

Підприємницький проект -

проект організації виробництва продукції, проведення робіт або надання послуг в будь-якій сфері діяльності, спрямований на отримання прибутку

2. РОЛЬ І МІСЦЕ ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Процес управління підприємством складається з багатьох функцій. Кожна функція характеризується властивим їй технологічним процесом обробки інформації і способом впливу на керований об'єкт



ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Планування

- являє управлінську діяльність, яка передбачає вироблення цілей і завдань управління виробництвом, визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей

Прогнозування

- наукове передбачення розвитку виробництва, а також пошук рішень, які забезпечують розвиток виробництва в оптимальному режимі.

Організація

- діяльність, спрямована на створення або розвиток структури господарської системи

Координація

- забезпечення необхідної узгодженості дій працівників. Мета координації - усунути паралелізм і дублювання в роботі

Функція регулювання

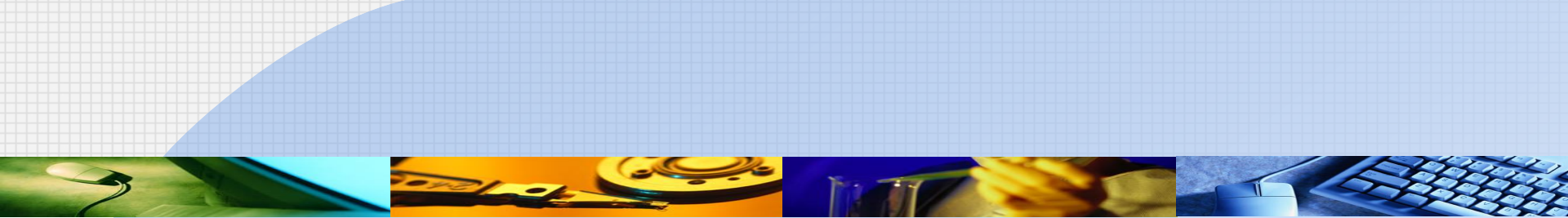
- збереження режиму функціонування господарської системи.

Облік аналіз і контроль

- комплексне вивчення виробничо-господарської діяльності з метою контролю та підвищення ефективності функціонування виробництва шляхом виявлення і мобілізації наявних резервів.

Активізація і стимулювання

- активізація досягається комплексним застосуванням методів морального і матеріального стимулювання



Організаційно-технічна сторона

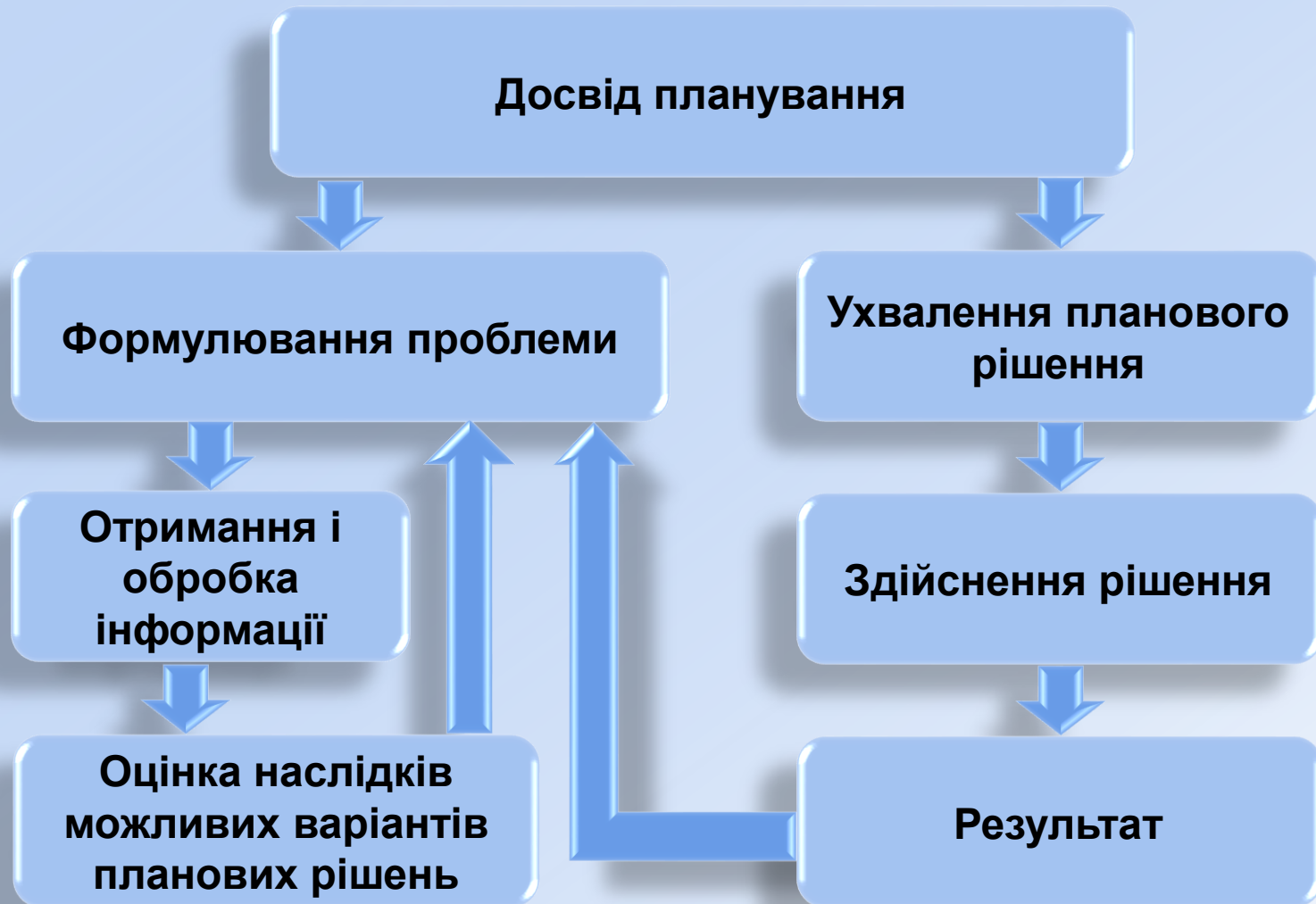
обумовлюється кооперацією праці і залежить від рівня розвитку засобів і методів планування

ПЛАНУВАННЯ

Соціально-економічна сторона

визначається соціально-економічними умовами суспільства

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ЦИКЛ ПЛАНУВАННЯ



3. КОНЦЕПЦІЯ КОНТРОЛІНГУ ЯК ІНТЕГРОВАНОГО ІНСТРУМЕНТУ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ



Контролінг —

це функціонально відособлений напрям економічної роботи на підприємстві, пов'язане з реалізацією фінансово-економічної коментуючої функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень

Основна мета контролінгу



орієнтація управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством

Основні функції контролінгу

- координація управлінської діяльності по досягненню цілей підприємства;
- інформаційна та консультаційна підтримка прийняття управлінських рішень;
- створення і забезпечення функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством;
- забезпечення раціональності управлінського процесу.

ПРИЧИНИ ПОЯВИ КОНТРОЛІНГУ

підвищення нестабільності зовнішнього середовища висуває додаткові вимоги до системи управління підприємством;

зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;

збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;

необхідність в безперервному відстеженні змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства;

необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення виживання підприємства і уникнення кризових ситуацій;

ускладнення систем управління підприємством вимагає механізму координації всередині системи управління;

інформаційний бум при недоліку релевантної (істотної, значущою) інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління;

загальнокультурний прагнення до синтезу, інтеграції різних

областей знання і людської діяльності.

ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ



Орієнтація концепції	Сутність та основні завдання контролінгу в рамках даної концепції
На систему обліку	Переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем діяльності підприємства
На управлінську інформаційну систему	Створення загальної інформаційної системи управління. Розробка концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження, координація функціонування інформаційної системи, оптимізація інформаційних потоків. .
На систему управління: <ul data-bbox="170 1153 629 1365" style="list-style-type: none">• з акцентом на планування і контроль• з акцентом на координацію	Планування і контроль діяльності структурних підрозділів підприємства Координація діяльності системи управління підприємством (управління управлінням).

4. МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПЛАНУВАННЯ

Принципи планування

- Визначає характер і зміст планової діяльності в підприємствах

Правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства та зменшує можливість негативних результатів планування

ПРИНЦИПИ ПЛАНУВАННЯ

Принцип цілеспрямованості

вибір і обґрунтування цілей і результатів діяльності підприємства. Чітко і виважено певні кінцеві цілі є вихідним пунктом планування

Принцип системності

планування на підприємстві повинно мати системний характер. Основні елементи системи знаходять своє відображення в плануванні в категоріях "координація" і "інтеграція"

Принцип участі

процес планування повинен залучати всіх тих, кого він безпосередньо стосується

Принцип безперервності

процес планування на підприємствах має здійснюватися постійно в рамках встановленого циклу; розроблені плани повинні безперервно приходити на зміну один одному

ПРИНЦИПИ ПЛАНУВАННЯ

Координація
планової
діяльності
окремих
функціональних
підрозділів

- діяльність жодної частини підприємства не можна планувати ефективно, якщо таке планування не пов'язане з плановою діяльністю окремих одиниць даного рівня і, що будь-які зміни в планах одного з підрозділів повинні бути відображені в планах інших підрозділів

Інтеграція
планової
діяльності

- в підприємстві існує різноманітність відносно відособлених процесів планування та приватних планів підрозділів, але кожна з підсистем планування діє виходячи із загальної стратегії підприємства, а кожен окремий план є частиною плану вищого підрозділу

ПРИНЦИПИ ПЛАНУВАННЯ

Принцип гнучкості

здатність змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин, тобто плани повинні складатися так, щоб в них можна було вносити зміни, пов'язуючи їх із змінюючими зовнішніми і внутрішніми умовами

Принцип оптимальності формування та використання застосовуваних ресурсів

Формування - це забезпечення оптимального співвідношення окремих видів ресурсів. А використання ресурсів підприємством повинно орієнтуватися на потреби, умови і кон'юнктуру ринку, інтенсифікацію виробництва, впровадження досягнень НТП, максимально повну реалізацію наявних резервів кращого використання предметів і знарядь праці, організації виробництва.

Принцип точності

Всякий план повинен бути складений з таким ступенем точності, яка забезпечує допустиму ефективність виробництва

МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ

це сукупність способів і прийомів, які застосовуються в процесі розробки планів

Вимоги, які необхідно враховувати при виборі методів планування

Методи повинні бути адекватні зовнішнім умовам господарювання, особливостям історичного етапу економіки

Методи повинні найбільш повно враховувати профіль діяльності підприємства і розмаїтті у засобах і шляхах досягнення головної мети підприємництва

Методи повинні відрізнятися в залежності від вмісту розроблюваного плану

Факторно-аналітичний метод

Нормативний метод


Балансовий метод

Програмно-цільовий метод

Метод економіко-математичного моделювання

Економіко-статистичний метод


ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ МЕТОД



передбачає первинне визначення цільової функції діяльності підприємства, і потім для її досягнення формуються плани.
Наприклад, визначається обсяг необхідного прибутку, який і стає основою розробки планових показників в інших розділах плану

Розраховані цим методом показники потрібно розглядати як цільові, необхідні і оцінювати можливість їх досягнення за допомогою інших методів

ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНИЙ МЕТОД



передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при визначенні планових показників

В основі цього методу лежить вивчення динаміки досліджуваного показника в ретроспективному періоді і екстраполяція виявлених закономірностей і тенденцій його зміни на майбутні

БАЛАНСОВИЙ МЕТОД

забезпечує відповідність (рівновагу) між ресурсами і їх використанням, ув'язку і узгодженість взаємозалежних показників і розділів плану

застосування цього методу обмежене, тому що не всі показники можна визначити з його допомогою

Баланси бувають

Вартісні (грошові)

встановлюють відповідність між доходами і витратами грошових коштів

Матеріальні (натуральні)

допомагають пов'язувати виробництво і споживання основних товарних груп, встановлювати оптимальні співвідношення між матеріальними ресурсами і потребою в них

Трудові

пов'язують потребу в кадрах і джерела її забезпечення

ФАКТОРНО-АНАЛІТИЧНИЙ МЕТОД

планові значення показників визначаються на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, які обумовлюють зміни цих показників

Застосування цього методу можливо, якщо є функціональна залежність, яка вміщується у формулу

НОРМАТИВНИЙ МЕТОД

планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів з урахуванням їх змін в результаті впровадження організаційно-технічних заходів в плановому періоді

Використання цього методу на підприємстві вимагає: створення відповідної нормативної бази:

- норми витрати палива, електроенергії, норми амортизаційних відрахувань, норми виробітку працівників, норми запасів сировини і товарів і т.д.;
- доброго знання технології виробничого процесу;
- вміння аналізувати чинники, що визначають потребу в ресурсах;
- резерви раціоналізації знаходити використання ресурсів.

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ

Дозволяє знайти кількісне вираження взаємозв'язків між економічними показниками і факторами їх визначальними. Цей зв'язок виражається через економічну модель. Модель може будуватися за функціональним або кореляційним зв'язком (рівняння регресії)

За допомогою методу економіко-математичного моделювання можна розробляти кілька варіантів планів, що дозволяє потім вибрати найбільш оптимальний

Рівняння множинної регресії має такий вигляд

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n$$

Де Y – прогнозований показник;

$a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$ - коефіцієнти множинної регресії, що визначаються методом найменших квадратів;

$x_1, x_2 \dots x_n$ - фактори, що впливають на зміну прогнозованого показника

ВИБІР МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ

визначається

ступенем складності самого планованого показника і його взаємозв'язків

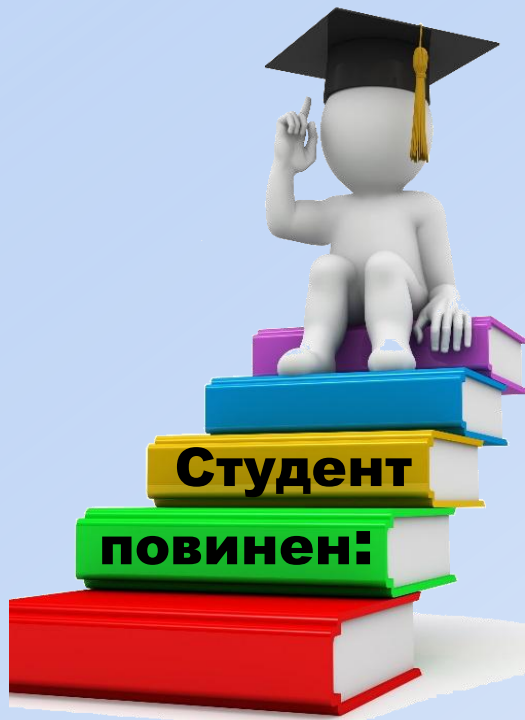
протяжністю планованого періоду

забезпеченістю вихідної інформації, організаційно-технічними можливостями її отримання, обробки та використання в планових розрахунках

Різні методи планування не застосовуються відособлено, а доповнюють один одного і являють собою комплекс методичного забезпечення планових завдань

План семінарського заняття

1. Сутність планування як сфери людської діяльності. Планологія.
2. Альтернативний вибір у плануванні.
3. Планування як функція управління підприємством.
4. Методи та інструменти планових розрахунків.



Знати:
сутність, функції, принципи та методи планування;
організацію планування і контролю на підприємстві;

Вміти:
формулювати мету і завдання планування;
проводити контроль виконання плану.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Що таке планування з загальнооекономічної точки зору ?
2. Що являє собою планування у конкретно-управлінському змісті ?
3. У чому сутність планування ?
4. Яка основна мета планування ?
5. Що є об'єктом планування на підприємстві?
6. Які переваги має підприємство при використанні планування у своїй діяльності ?
7. Причини обмеження використання планування у діяльності підприємства.
8. Що є матеріальним підсумком планування ?
9. Чим різняться поняття „план підприємства” та „бізнес-план”?
10. Які існують принципи планування та в чому їх сутність ?
11. Які існують методи планування ?
12. Який метод планування найбільш привабливий у сучасних умовах господарювання ?
13. Які етапи планування діяльності підприємства ?



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. **Планування - це:**
управлінська діяльність, яка передбачає вироблення цілей і завдань управління виробництвом, а також визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей;
1) управлінська діяльність, завданням якої є кількісна і якісна оцінка і облік результатів роботи організації;
2) система збору і використання інформації, пов'язаної з управлінням виробництвом, у тому числі технологічним процесом і економічними наслідками здійснення технологічного процесу;
3) напрям, орієнтований, передусім, на виявлення сильних і слабких сторін підприємства з позицій конкуренції.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

2. Об'єднання усіх працівників підприємства для вирішення комплексу завдань і виконання робіт, що забезпечують ефективне досягнення кінцевих результатів і задоволення попиту споживачів, - це:

- 1) предмет планування;
- 2) мета планування;
- 3) об'єкт планування;
- 4) суть планування.

3. Застосування планування в діяльності підприємства створює наступні переваги:

- 1) робить неможливою підготовку до використання майбутніх сприятливих умов, не дозволяє відстежувати нові тенденції і використати їх у своїй діяльності;
- 2) збільшує можливості в забезпеченні підприємства необхідною інформацією;
- 3) дозволяє мінімально використати конкурентні переваги;
- 4) сприяє менш раціональному розподілу ресурсів;

4. Орієнтація управлінського процесу на досягнення усіх цілей, що стоять перед підприємством, - це мета:

- | | |
|-----------------|----------------|
| 1) контролінга; | 3) планування; |
| 2) обліку; | 4) аналізу. |

5. Який принцип планування припускає вибір і обґрунтування чітко зваженої кінцевої мети і результатів діяльності підприємства як початковий пункт планування.

- | | |
|-------------------------------|-----------------------|
| 1) принцип системності; | 3) принцип участі; |
| 2) принцип цілеспрямованості; | 4) принцип гнучкості. |

6. Який метод планування діяльності підприємства припускає первинне визначення цільової функції діяльності підприємства, і потім для її досягнення формуються плани.

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| 1) балансовий метод; | 3) економіко-статистичний метод; |
| 2) програмно-цільовий метод; | 4) нормативний метод. |



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

7. Який метод планування діяльності підприємства забезпечує відповідність (рівновагу) між ресурсами і їх використанням, ув'язку і узгодженість взаємозалежних показників і розділів плану.

- 1) балансовий метод;
- 2) програмно-цільовий метод;
- 3) економіко-статистичний метод;
- 4) нормативний метод.

8. Який метод планування діяльності підприємства передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при визначенні планових показників.

- 1) балансовий метод;
- 2) програмно-цільовий метод;
- 3) економіко-статистичний метод;
- 4) нормативний метод.

9. Який метод планування діяльності підприємства припускає визначення планових значень показників на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, які обумовлюють зміну цих показників.

- 1) балансовий метод;
- 2) факторно-аналітичний метод;
- 3) економіко-статистичний метод;
- 4) нормативний метод.

10. Який метод планування діяльності підприємства припускає, що планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів з урахуванням їх змін в результаті впровадження організаційно-технічних заходів в плановому періоді.

- 1) балансовий метод;
- 2) факторно-аналітичний метод;
- 3) економіко-статистичний метод;
- 4) нормативний метод.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



Завдання 1.1.

Визначити норму часу і денну норму виробітку робітника нормативним методом на основі таких даних: основний час на виготовлення деталі - 20 хв., допоміжний час - 5 хв., час на обслуговування робочого місця - 7 % від оперативного, час на перерви, передбачені технологією - 3 % від оперативного, підготовчо-заклучний час для партії деталей із 500 шт. - 560 хв., час на відпочинок і особисті потреби - 50 % від підготовчо-заклучного часу. Тривалість зміни - 8 годин.

Завдання 1.2.

План витрати сировини на виготовлення продукції на рік - 2566 тис. грн. Кількість робочих днів у році - 360. Норма запасу сировини - 30 днів.

Визначити планову потребу оборотних активів по сировині (запаси сировини).

Завдання 1.3.

Економіко-статистичним методом визначити норму оборотності товарних запасів у днях по підприємству на II квартал планового року, використовуючи наступні дані оборотності запасів (у днях) за аналогічні періоди минулих років:

1-й рік - 15,0	4-й рік - 14,5
2-й рік - 14,8	5-й рік - 14,3
3-й рік - 14,2	6-й рік - ?

При «находженні» планової величини оборотності використовуйте різні прийоми розрахунку цього методу; а) за середній арифметичній; б) за середній хронологічній; в) за щорічним відсотком змін; г) за допомогою ковзної середньої.

ТЕМА 2. ВИДИ І ЗМІСТ ПЛАНІВ

Система планів на підприємстві та їх взаємозв'язок

1

2

Інформаційна і нормативна база планування

КЛАСИФІКАЦІЯ СИСТЕМИ ПЛАНІВ

За змістом

- техніко-економічне;
- оперативно-виробниче;
- організаційно-технічне;
- соціально-трудова;
- постачальницько-збутовий;
- фінансовий;
- бізнес-планування;
- стратегічне;
- програмне та інші.

За рівнем управління залежно від числа лінійних ланок

- на вищому рівні управління: корпоративне і заводське
- на середньому рівні: цехова система планування;
- на нижньому: виробнича, яка охоплює ділянки, бригади і робоче місце.

За методами обґрунтування

- ринкове;
- індикативне;
- адміністративне;
- централізоване

За часом охоплення

- короткострокове або поточний (один рік, квартал, декада чи тиждень);
- середньострокове в межах (1-3 років)
- довгострокове або перспективне (від 3 до 10 років).

КЛАСИФІКАЦІЯ СИСТЕМИ ПЛАНІВ

По сфері застосування

- міжцехове;
- внутрішньоцехове;
- бригадне;
- індивідуальне.

По стадії розробок

- попереднє, на етапі яких розробляються проекти планів;
- остаточне.

За ступенем точності

- уточнене;
- збільшене.

По типам цілей

- тактичне - полягає в обґрунтуванні задач та засобів, необхідних для досягнення заздалегідь встановлених або традиційних цілей (наприклад, завоювати лідерство на ринку збуту продукції);
- стратегічне - включає вибір і обґрунтування засобів, завдань та цілей для досягнення заданих або поточних для підприємства результатів;
- нормативне - вимагає відкритого та обґрунтованого вибору засобів, завдань, цілей та ідеалів.

ВИДИ ТИМЧАСОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ СКЛАДАННЯ ПЛАНІВ


Реактивне планування (орієнтація на минуле) - базується на аналізі попереднього досвіду та історії розвитку підприємства. Таке планування часто призводить до витіснення продуктів і послуг підприємств не тільки з зовнішнього, а й з внутрішнього ринку, тому що інші підприємства планують і освоюють конкурентоспроможну продукцію

Інактивне планування (орієнтація на сьогодні) - орієнтується на існуючий стан підприємства і не передбачає як повернення до попереднього стану, так і просування вперед. Його основними цілями є виживання і стабільність виробництва. Таке планування не сприяє економічному зростанню та розвитку вітчизняних підприємств

Преактивне планування (орієнтація на майбутнє) - направлено на здійснення безперервних змін в різних сферах діяльності підприємства, спирається на всі досягнення науки і техніки, широко застосовується експеримент і прогнозування, але мало використовують накопичений досвід. Основна проблема такого виду планування - чим далі в майбутнє проникає прогноз, тим більше ймовірна помилка. Тому воно може бути ефективно тільки для відносно короткого періоду

Інтерактивне планування (орієнтація на взаємодію минулого, сьогодні і майбутнього як різних, але не розділених видів планування) - полягає в проектуванні бажаного майбутнього і пошуку шляхів його побудови і зосереджується на підвищенні результативності згодом, його мета максимізувати свою здатність навчатися і адаптуватися або розвиватися. Це планування спрямоване на підвищення рівня індивідуального, організаційного і соціального розвитку підприємства і всієї країни і поліпшення якості життя людей

ЕТАПИ ПЛАНУВАННЯ як процесу практичної діяльності



формулювання складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або передбачуваних можливостей розвитку підприємства

обґрунтування стратегії, цілей і завдань, які планує здійснити підприємство в майбутній період

планування основних засобів досягнення поставлених цілей і завдань

визначення потреби ресурсів, планування обсягів і структури необхідних ресурсів і термінів їх надходження

організація виконання планових рішень, оцінка реальних показників діяльності підприємства (деталізацію завдання за видами і обсягами роботи, конкретних робочих місць і термінів виконання)

контроль за виконанням розроблених планів

СХЕМИ ПЛАНУВАННЯ



Децентралізовано

Цілі, стратегія планування, виробничі плани - все розробляється оперативними підрозділами підприємства. Завданнями планового відділу в підприємствах, що використовують цю схему планування, є встановлення форм планових документів і координація планової діяльності. Використання цього підходу в плануванні передбачає, що розрахунок показників плану орієнтований на отримання цільового обсягу прибутку, з обсягу якого розраховується обсяг випуску і реалізації, що забезпечує її отримання, а також інші показники, що визначають величину необхідних ресурсів і витрат



**Знизу
вгору**

Централізовано

означає більш важливу роль планового відділу підприємства. Підрозділи підприємства дають вихідні дані про можливі обсяги випуску і реалізації продукції, потім у плановому відділі обґрунтовуються всі інші показники господарської діяльності підприємства і складається заключний документ, тобто зведений план, який дозволяє вирішити основні завдання для досягнення поставлених цілей.



**Зверху
вниз**

2. ІНФОРМАЦІЙНА І НОРМАТИВНА БАЗА ПЛАНУВАННЯ

Показники розвитку підприємства поділяються на

Натуральні показники

- характеризують кількісно у властивій їм натуральній формі основні та оборотні фонди, виробничі потужності, товарні ресурси і ін.
Натуральні показники можуть служити основою для визначення вартісних показників.

Умовні показники

- використовуються в тих випадках, коли необхідно порівняти або визначити загальний обсяг виробництва окремих видів продукції (умовні банки, певна жирність молока 2,4 і 3,2% і т.д.)

Вартісні показники

- використовуються в плануванні більшості показників діяльності підприємства, наприклад, для порівняння доходів і витрат, наявності фінансових ресурсів і потреби в них т.п.

Кількісні показники

- характеризують об'ємні завдання плану - обсяг випуску і товарообігу, суму оборотних фондів, чисельність робітників і службовців і т.д.

Якісні показники

- відображають соціально-економічну ефективність діяльності підприємства, в тому числі ефективність використання всіх видів ресурсів, прискорення науково-технічного прогресу, рівень витрат праці, кінцеві результати господарської діяльності підприємства - рівень рентабельності, продуктивність праці і т.д.

Абсолютні показники

- випуск продукції, товарообіг, основні фонди і т.д.

Відносні показники

- відсотки, індекси, коефіцієнти, рівні і т.д.

Норма

- науково обґрунтована величина витрат тих чи інших економічних ресурсів в конкретних виробничо-технічних умовах

Норматив

- розрахункова величина витрат робочого часу, матеріальних і грошових ресурсів, що застосовуються в нормуванні праці, плануванні виробництва і господарської діяльності

Нормативи

- фундаментальна економічна категорія, яка має своє конкретне наукове і практичне зміст, а також форму прояви, наприклад, трудові або матеріальні витрати на одиницю продукції: хв / шт. або кг / шт

Ефективність системи планування визначається значною мірою рівнем її організації, яка спрямована на планомірне поєднання основних елементів системи планування

а) плановий персонал;

б) механізм планування;

в) процес обґрунтування, прийняття та реалізації планових рішень;

г) кошти, які забезпечують процес планування (інформаційне, технічне, математико-програмне, організаційне і лінгвістичне забезпечення).

КЛАССИФІКАЦІЯ НОРМАТИВНИХ МАТЕРІАЛІВ

1. За видами ресурсів

- нормативи і норми, що регулюють величину витрат засобів виробництва, предметів праці, робочої сили на виготовлення одиниці продукції, виконання роботи або надання послуги

2. По стадіям виробництва

- нормативи поточних, страхових, технологічних, транспортних та виробничих запасів матеріалів
- незавершене виробництво напівфабрикати
- комплектуючі вироби
- готову продукцію

3. По виконуваних функціях

- планові нормативи;
- економічні нормативи;
- технічні нормативи;
- організаційні нормативи;
- соціальні нормативи;
- трудові нормативи;
- управлінські нормативи і т.д.

4. За часом дії

- перспективні нормативи;
- річні нормативи;
- поточні нормативи;
- умовно-постійні нормативи;
- тимчасові нормативи;
- разові нормативи;
- сезонні нормативи

КЛАССИФІКАЦІЯ НОРМАТИВНИХ МАТЕРІАЛІВ

5. За сферою поширення

- міжгалузеві та галузеві нормативи;
- внутрішньовиробничі нормативи;
- міжнародні нормативи;
- республіканські та федеральні нормативи;
- регіональні та муніципальні нормативи

6. За методами встановлення

- науково-обґрунтовані нормативи;
- розрахунково-аналітичні нормативи;
- експериментальні нормативи;
- аналітично-дослідні нормативи;
- звітно-статистичні нормативи та ін.

7. За формою вираження значень

- табличні нормативи;
- графічні нормативи;
- статистичні нормативи.

КЛАСИФІКАЦІЯ НОРМАТИВНИХ МАТЕРІАЛІВ



8. За ступенем деталізації

- індивідуальні та групові нормативи;
- диференційовані і укрупнені
- нормативи;
- приватні та загальні нормативи;
- специфічні і зведені нормативи;

9. За чисельним значенням

- оптимальні нормативи;
- допустимі нормативи;
- максимальні нормативи;
- мінімальні нормативи;
- середні нормативи;

10. За цільовим призначенням

- витратні нормативи;
- оціночні нормативи;
- оперативні нормативи.

ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ВИЩОЇ ЛАНКИ УПРАВЛІННЯ

прийняття єдиної стратегії розвитку,

обґрунтування мети планування,

вибір основних засобів її досягнення,

визначення методів і технології розробки планів

Вся робота з планування розподіляється між багатьма виконавцями за такими функціями, етапах і термінах:

Центральний плановий відділ формує мету. Вище керівництво розглядає питання прибутку, капіталовкладень і розвитку збуту.

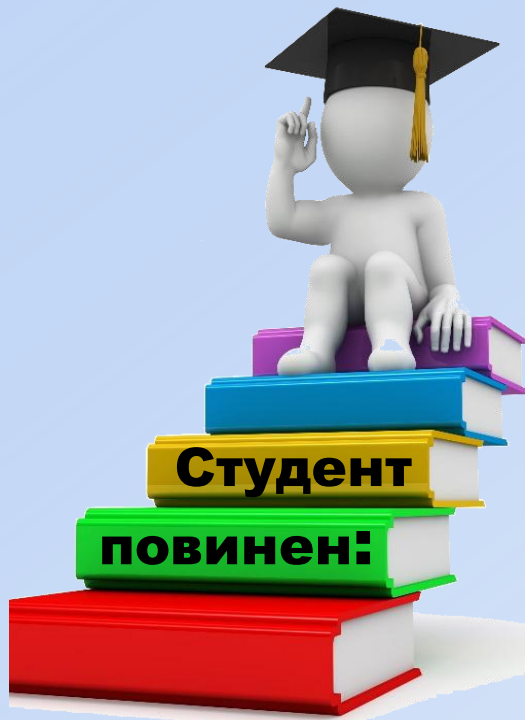
Виробничим підрозділам і функціональним службам надаються для орієнтиру прогностичні показники обсягів виробництва і збуту, розміру прибутку і витрат на запланований період.

Виробничі підрозділи, функціональні служби формують власні показники і висувають пропозиції щодо їх досягнення або розробляють нові плани. Представники центрального підрозділу здійснюють контроль за ходом виконання робіт.

Центральний відділ планування розглядає надані плани і пропозиції, коригує їх і передає на затвердження разом з бюджетами вищого керівництва.

План семінарського заняття

1. Різновиди планів на підприємстві: класифікаційні ознаки, групи призначення.
2. Сутність системи планування на підприємстві та вимоги щодо її формування.
3. Основні комплекси (підсистеми) планування їхня сутнісна та змістовна характеристика.
4. Організація розробки планів на підприємстві.



Знати:

види планів;
організацію планування і контролю на підприємстві; основні підсистеми планування

Вміти:

визначати сферу застосування кожного виду планування;
форму вати мету і завдання, проводити контроль виконання кожного виду плану;
давати характеристику різним видам планів



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Які існують орієнтації планів у часі ?
2. У чому сутність планування по схемі „знизу – уверх” ?
3. У чому сутність планування „зверху-вниз” ?
4. Які показники використовуються при розробці планів підприємства?
5. От чого залежить ступінь деталізації показників у планах підприємства ?
6. Як розрізняються плани по термінам використання ?
7. От чого залежить термін планування у різних галузях економіки ?
8. Чим відрізняється прогноз від плану ?
9. Що таке індикативний план ?



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Який вид планування передбачає розробку цілісної системи показників розвитку техніки і економіки підприємства в їх єдності і взаємозалежності як за місцем, так і за часом дії.
 - 1) техніко-економічне планування;
 - 2) оперативно-виробниче планування;
 - 3) тактичне планування;
 - 4) нормативне планування



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 2. Який вид планування базується на аналізі попереднього досвіду і історії розвитку виробництва і найчастіше спирається на старі організаційні форми і традиції, що склалися.**
- 1) реактивне планування;**
 - 2) стратегічне планування;**
 - 3) тактичне планування;**
 - 4) нормативне планування.**
- 3. Цей вид планування орієнтується на існуюче положення підприємства і не передбачає як повернення до колишнього стану, так і просування вперед. Його основними цілями є виживання і стабільність виробництва.**
- 1) реактивне планування;**
 - 2) інактивне планування;**
 - 3) тактичне планування;**
 - 4) нормативне планування.**
- 4. Який вид планування спрямований на здійснення безперервних змін в різних сферах діяльності підприємств.**
- 1) реактивне планування;**
 - 2) інактивне планування;**
 - 3) тактичне планування;**
 - 4) преактивне планування.**



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

5. Нормативи і норми підрозділяються на ті, що регулюють величину витрат, засобів виробництва, предметів праці, робочої сили на виготовлення одиниці продукції, виконання робіт або надання послуг згідно з наступною ознакою класифікації

- 1) по видах ресурсів;**
- 2) по стадіях виробництва;**
- 3) по виконуваних функціях;**
- 4) за часом дії.**

6. Нормативи можуть бути планові, економічні, технічні, організаційні, соціальні, трудові, управлінські згідно з наступною ознакою класифікації:

- 1) по видах ресурсів;**
- 2) по стадіях виробництва;**
- 3) по виконуваних функціях;**
- 4) за часом дії.**

7. Нормативи бувають перспективні, річні, поточні, умовно-постійні, тимчасові, разові і сезонні згідно з наступною ознакою класифікації:

- 1) по видах ресурсів;**
- 2) по стадіях виробництва;**
- 3) по виконуваних функціях;**
- 4) за часом дії.**



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

8. Розрізняють нормативи науково-обґрунтовані, розрахунково-аналітичні, експериментальні, аналітично-дослідницькі, звітно-статистичні згідно з наступною ознакою класифікації:
- 1) по сфері поширення;
 - 2) по методах встановлення;
 - 3) по виконуваних функціях;
 - 4) за часом дії.
9. Нормативи підрозділяються на індивідуальні і групові, диференційовані і укрупнені, приватні і загальні, специфічні і звідні згідно з наступною ознакою класифікації:
- 1) по сфері поширення;
 - 2) по методах встановлення;
 - 3) за формою вираження значень;
 - 4) по мірі деталізації.
10. Норми і нормативи можуть бути оптимальні, допустимі, максимальні, мінімальні і середні згідно з наступною ознакою класифікації:
- 1) по чисельних значеннях;
 - 2) по методах встановлення;
 - 3) за формою вираження значень;
 - 4) по мірі деталізації.

ТЕМА 3. ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ

Структура і показники виробничої програми

1

2

3

4

5

Методика планування виробничої програми

Планування виконання виробничої програми

Особливості планування виробничої програми допоміжних цехів

Контроль виробничої діяльності

1. СТРУКТУРА І ПОКАЗНИКИ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ

План виробництва розробляється на основі

розрахунку очікуваного попиту на продукцію, наявності замовлень і плану маркетингу;

виробничої потужності випуску кожного виду продукції;

розрахунку потреби в матеріальних ресурсах, покупних výroбах і наявності кооперованих поставок;

можливостей технічної і технологічної бази;

можливостей кадрового потенціалу.

Планування виробничої програми

Планування виробництва продукції

Планування виконання виробничої програми

передбачення і програмування на перспективу ходу виробництва і його результатів по етапах. У плані встановлюються за термінами чіткі завдання на виконання конкретного виду та обсягу робіт у взаємозв'язку з витратами ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових та природних).

Предметом виробничого планування є питання які продукти і з використанням яких ресурсів повинні бути виготовлені?



ВИРОБНИЧА ПРОГРАМА ВКЛЮЧАЄ ТРИ РОЗДІЛИ:

Планове завдання за обсягом, номенклатурою і асортиментом продукції, що випускається (робіт, послуг)

План по спеціалізації і кооперуванню

Планове завдання за якістю продукції (робіт, послуг)

ПРИ РОЗРОБЦІ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ НЕОБХІДНО ДОТРИМУВАТИСЯ ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ

наукове обґрунтування можливих обсягів реалізації;

систематичне оновлення номенклатури, асортименту продукції, що випускається і підвищення її якості;

підвищення ефективності використання виробничих потужностей, матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів;

узгодженість виробничої програми підприємства з виробничими програмами інших підприємств, тісно пов'язаними кооперативними відносинами;

безперервне нарощування випуску і реалізації продукції, якщо на неї є попит

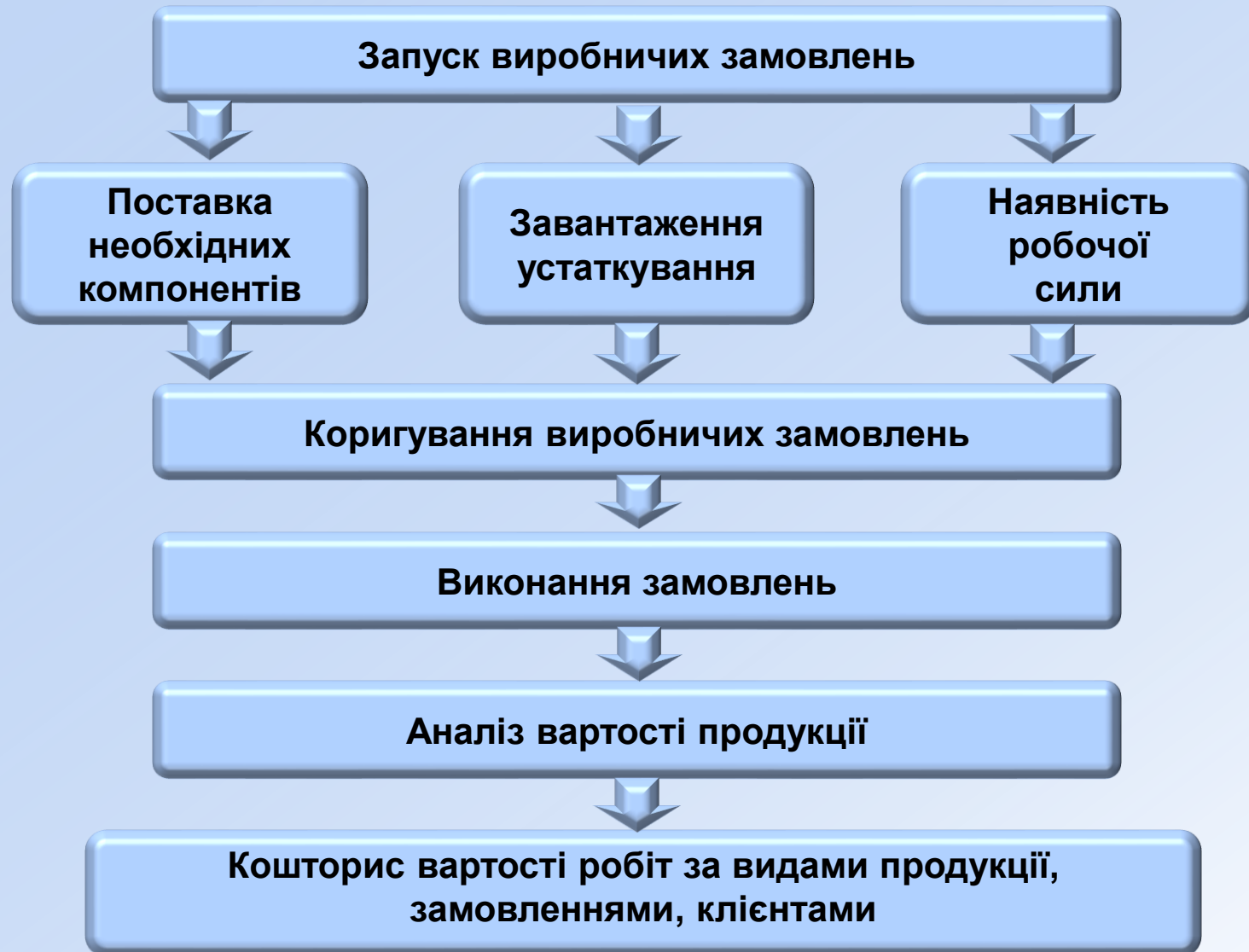
2. МЕТОДИКА ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ



Схема розробки виробничої програми підприємства



Схема запуску замовлень на випуск продукції (робіт, послуг)



Два підходи до планування виробничої програми

Ринок товару не насичений



Виробнича програма підприємства розраховується на підставі наявних виробничих потужностей підприємства в розрізі номенклатури виробів і послуг, і порівнюється з обсягом продукції, який здатний "поглинути" відповідний сегмент ринку

Ринок товару насичений



Виробнича програма підприємства розраховується виходячи з потреб ринку відповідного виду продукції і порівнюється з виробничими можливостями підприємства. Визначається необхідний і достатній приріст обсягів продукції, який буде реалізований на ринку

Для планування асортименту продукції характерні протиріччя

З одного боку - планування збуту орієнтовано на виготовлення по можливості широкого асортименту, так як це покращує можливості збуту

З іншого боку - широкий асортимент вимагає спеціального устаткування, частого його переналагодження, що веде до зростання витрат, що не в інтересах планування виконання виробничої програми

Компромісом може бути

зменшення своєї частки у вартості кінцевого продукту

спрощення асортименту за допомогою агрегування

Планування обсягу виробництва на підприємстві, що випускає один вид продукції (моновиробництво)

головною проблемою є узгодження обсягу виробництва і збуту

обсяг збуту продукції залишається незмінним протягом тривалого часу. В цьому випадку виробничі потужності, а також обсяг продукції, що випускається повинні пристосовуватися до збуту

обсяг збуту продукції схильний до сезонних коливань. Сезонні коливання попиту можуть компенсуватися за допомогою регулювання зайнятості, запасів або диверсифікації

Якщо обсяг збуту продукції схильний до сезонних коливань

виробничі потужності підприємства можуть бути пристосовані до максимального попиту. Це означає, що сезонні коливання супроводжуються змінами числа працівників зайнятих у виробництві. При високих витратах на обладнання мінімальні витрати на зберігання готової продукції

виробництво може здійснюватися за певної середньої чисельності зайнятих у виробництві працівників. Це дозволяє в період максимального сезонного спаду попиту створити запаси готової продукції, достатні для задоволення "пікового" попиту (виробництво ялинкових іграшок). При незначних виробничих запасах збільшуються складські витрати

Планування обсягу виробництва на підприємстві, що випускає широкий асортимент продукції (Багатопрофільне виробництво) є складною проблемою якщо

окремі вироби випускаються окремими партіями;
майже все виробниче обладнання використовується для виготовлення всіх видів продукції;
великі відмінності в часі виготовлення різних видів продукції на різному устаткуванні.

Процес обґрунтування виробничої програми визначається рухом виробничої продукції

$$Z_p + Q_{\text{вип}} = P + BC + Z_k$$

Z_p, Z_k – залишки продукції відповідно на початок і кінець планового періоду;
 $Q_{\text{вип}}$ – обсяг випуску продукції на плановий рік;
 P – план реалізації продукції;
 BC – власне споживання в плановому періоді

Щоб отримати максимальний прибуток підприємство має випускати більше таких видів продукції які

Навантажують меншу кількість обладнання;

Вимагають меншого часу обробки;

Приносять великий прибуток на один виріб

Якщо розрахований обсяг виробництва і реалізації перевищує наявні у підприємства потужності, необхідно прийняти одне з таких рішень:

збільшити ціну на вироблювану продукцію (при наявності попиту);

зменшити прибуток, відмовляючись від якихось напрямків його використання;

вишукати резерви розширення наявних виробничих потужностей;

скоротити витрати виробництва (постійні і змінні).

Планування товарної продукції полягає у визначенні розмірів планового випуску товарної продукції в натуральному вираженні і діючих оптових цінах підприємства (без ПДВ)

Планування валової продукції як розрахункового показника передбачає планування приросту (убутку) напівфабрикатів власного виробництва, а також спеціалізованих інструментів, штамів, моделей і пристосувань

Залишки напівфабрикатів і незавершеного виробництва плануються з метою

1) забезпечити безперервний хід виробничого процесу.

2) забезпечити ліквідацію неспряженості в продуктивності окремих ділянок всередині цеху.

3) забезпечити ліквідацію наслідків непередбаченого виходу з ладу окремих виробничих ділянок або появи браку на якійсь із стадій виробництва

Плановий обсяг незавершеного виробництва залежить від

а) числа робочих місць в потоковій лінії;

б) кількості виробів (вузлів, деталей), що одночасно знаходяться на одному робочому місці;

в) способу передачі виробів (деталей, вузлів) на ділянці з однієї потокової лінії на іншу - поштучно або партіями;

г) величини такту потоку

а) місячного плану випуску окремих виробів;

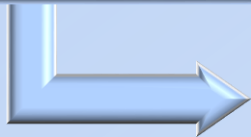
б) тривалості (в місяцях) виробничого циклу виробів (по їх провідних деталях);

в) середньої готовності виробів у незавершеному виробництві, що визначається у відсотках до планової собівартості;

г) планової собівартості окремих виробів

В умовах одиничного виробництва зміну залишку незавершеного виробництва доцільно визначати за відсотком готовності виробів на початок і кінець планового періоду

Загальний порядок розробки виробничої програми цехів



$$N_B = N_{\Pi} + N_C + N_H - N_{\Phi}$$

де N_B — плановий випуск виробів в натуральному вираженні в певному цеху;

N_{Π} — поставка виробів наступним за технологічним маршрутом цехам-споживачам;

N_C — поставка виробів до складу готової продукції (запчастини для сервісних центрів, продаж);

N_H, N_{Φ} — відповідно нормативний і фактичний міжцеховий запас цього виробу (для комплектації, у вигляді оборотного запасу та ін.)

3. ПЛАНУВАННЯ ВИКОНАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ



У процесі планування виконання виробничої програми вирішується питання

- як, при якому просторовому розміщенні ресурсів будуть проведені включені у виробничу програму виробу

Предметом планування виконання виробничої програми є

- спосіб виготовлення
- тип виробництва

Планування способу виготовлення визначає

- як організований виробничий процес в просторі: як повинні бути розміщені ресурси і робочі місця, а тим самим шлях просування виробів в процесі його виготовлення

Способи виготовлення продукції

ПОТОКОВИЙ

всі ресурси і робочі місця розміщені в такому порядку, який відповідає вимогам послідовного, поточного виробничого процесу

НЕПОТОКОВИЙ (ЦЕХОВИЙ)

виріб проходить послідовну обробку в цехах, в яких зосереджені однорідні виробничі операції

Завданням планування послідовності виробничих операцій є

- таке розміщення замовлень по цехах і окремих верстатах, при якому проміжне складування і простой устаткування, а значить, і відповідні витрати будуть мінімальні (планування завантаження обладнання)

Для вирішення завдання використовують

- Календарне планування - визначає тривалість виконання окремих операцій і тим самим потреби в виробничих потужностях

Планування типу виробництва визначає скільки буде виготовлено визначених у плані виробів



Одиничне виробництво

- виріб випускається в одному екземплярі
- виробництво організовано за цеховим принципом, оснащено універсальним обладнанням

Масове виробництво

- виготовлення одного і того ж виробу в необмеженій кількості.
- Для нього рекомендуються автоматичні поточкові лінії

Серійне виробництво

- виготовлення спеціальних серій (партиї) певного продукту, що робить асортимент товарів більш різноманітним
- різні вироби виготовляються обмеженими

4. ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ДОПОМІЖНИХ ЦЕХІВ



Особливості формування виробничої програми допоміжних цехів

По-перше, продукція допоміжних цехів відрізняється номенклатурою і меншою, ніж в основному виробництві, стійкістю. Номенклатура спеціального інструменту, який виробляється власними силами заводів, де застосовується цей інструмент, велика і зростає в міру підвищення механізації та ускладнення виробництва. Підвищення загальної фондоозброєності виробництва при введенні нових виробництв, зростання механізації і систематизації виробництва призводить до значного збільшення обсягу ремонтних робіт і збільшує їх різноманітність. Ускладнення і інтенсифікація технологічних процесів викликає додаткові потреби в різних видах енергії і т. д

По-друге обсяг і графік виробництва продукції у допоміжному виробництві в повній мірі залежні від графіку роботи основних виробничих цехів

По-третє, при розробці програми допоміжних цехів слід мати певні резерви потужностей, які дозволяють покрити потреби основного виробництва при перевиконанні плану або відхилення від норм використання виробничих ресурсів

План ремонтних робіт розробляється в такій послідовності

а) види ремонтних робіт по кожному верстату і агрегату і терміни їх виконання;

б) кількість різних видів ремонтів по цехах і підприємству в цілому на рік і на кожен місяць;

в) обсяг ремонтних робіт в одиницях ремонтоскладності;

г) трудомісткість ремонтних робіт в нормо-годинах, продуктивність праці працівників і їх фонд заробітної плати;

д) кількість і вартість необхідних для ремонту матеріалів, напівфабрикатів і запасних частин.

Вихідними даними для розрахунку потреби служать

- план виробництва основних видів продукції;
- питомі норми витрат енергії на одиницю планованої продукції;
- норми витрати енергії на допоміжне обслуговування (опалення, освітлення, вентиляцію, ремонт та інші потреби);
- норми втрат в мережах, трубопроводах, в процесі перетворення енергії і т. д.


Потреба в паливі та енергії визначається множення сумарної норми на плановані обсяги виробництва в натуральних або грошових одиницях



Витрата електроенергії на вентиляцію визначається на підставі потужності вентиляційних установок та річного (квартального) обсягу годин їх роботи

Складання плану роботи транспортного господарства ПОЧИНАЄТЬСЯ з визначення загального обсягу перевезень або вантажообігу.

Для цієї мети

- 
- а) визначаються планова номенклатура і кількість прибуваючих та тих, що відправляються вантажів по групам;**
 - б) розраховуються внутрішньозаводські вантажопотоки між складськими, цеховими і іншими пунктами навантаження і вивантаження.**

5. КОНТРОЛЬ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

За номенклатурою

- порівнюють фактичні величини випуску виробів по найменуваннях із планом за абсолютними і відносними показниками. Визначають причини відхилень, визначаються резерви поліпшення

За загальним обсягом продукції

- зіставляють тільки в грошовому вираженні фактичний обсяг по всіх výroбах з планом, визначають абсолютні та відносні відхилення, причини, шляхи коригування

Особливості оцінки виробничої діяльності обслуговуючих підрозділів

інструментальні цехи, оцінюють за кількістю та видами наданих інструментів;

ремонтні цехи, оцінюються за складністю, трудомісткістю, тривалістю та доцільністю ремонтних робіт;

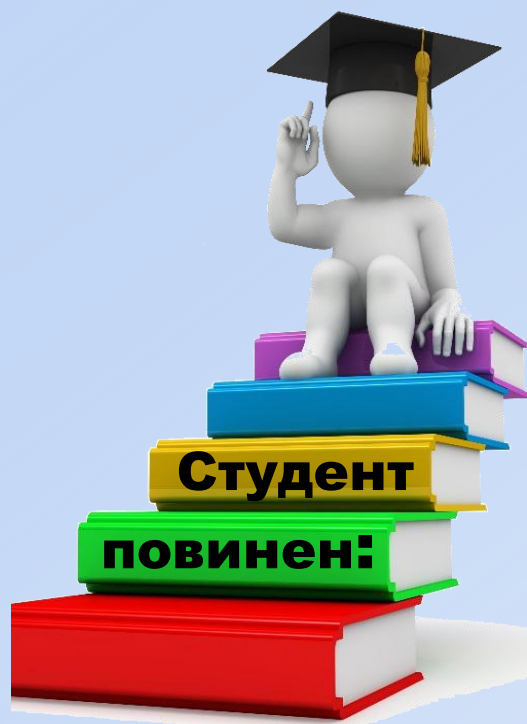
- енергетичні цехи, оцінюються по наданню енергоресурсів відповідним підрозділам;

- транспортні цехи, оцінюють по своєчасності, послідовності, чіткості внутрішньозаводського транспортування;

- послуги складу, оцінюють за безпекою і упаковкою сировини, продукції і матеріалів.

План семінарського заняття

1. Виробнича програма підприємства її зміст і структура.
2. Планування обсягів виробництва продукції у вартісному виразі.
3. Товарна продукція, характеристика, склад, розрахунки.
4. Валова продукція, характеристика, планування.
5. Реалізована та чиста продукція, характеристика і визначення в процесі планування.
6. Оптимізація виробничої програми підприємства



Знати:

особливості планування виробничої програми;
види продукції; сутність планування дизайну продукції;
зміст контролю виробничої діяльності;
складності, що виникають при плануванні асортименту продукції.

Вміти:

визначати плановий обсяг виробництва продукції на основі можливого обсягу реалізації готової продукції, тобто в умовах насичення ринку і обмеженого попиту;
плановий обсяг випуску продукції на основі виробничої потужності;
виробничу програму підприємства;
знаходити шляхи оптимізації виробничої програми.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Що являється предметом виробничого планування?
2. Яким задачам віддається перевага у плануванні виробництва?
3. В чому сутність планування дизайну продукції ?
4. В чому сутність головної проблеми планування обсягу виробництва на підприємстві, що випускає один вид продукції ? Які існують варіанти рішення ?
5. В чому головна проблема планування обсягу виробництва на підприємстві, що випускає широкий асортимент продукції? Які шляхи вирішення проблеми ?
6. Що є предметом планування виконання виробничої програми ?
7. Що визначає планування способу виготовлення продукції ?
8. В чому різниця між цеховим і поточним способом виробництва ?
9. Для чого використовується календарне планування ?
10. Які основні правила планування способу виробництва продукції ?
11. Що визначає планування типу виробництва ?
12. Які існують типи виробництва продукції ? У чому їх особливість ?
13. Що таке оптимальна величина серії продукції ?



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Які показники, вживані при розробці виробничої програми, характеризують виробничу спеціалізацію підприємства :

- 1) натуральні;
- 2) трудові;
- 3) вартісні;
- 4) натуральні і трудові.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

2. Виробнича програма складається з наступних розділів:

- 1) планове завдання за об'ємом, номенклатурою і асортиментом продукції (робіт, послуг), що випускається, планове завдання за якістю продукції (робіт, послуг), план соціального розвитку колективу;
- 2) планове завдання за об'ємом, номенклатурою і асортиментом продукції (робіт, послуг), що випускається, планове завдання за якістю продукції (робіт, послуг), план по спеціалізації і кооперації, план соціального розвитку колективу;
- 3) планове завдання за об'ємом, номенклатурою і асортиментом продукції (робіт, послуг), що випускається, план по спеціалізації і кооперації, план соціального розвитку колективу;
- 4) планове завдання за об'ємом, номенклатурою і асортиментом продукції (робіт, послуг), що випускається, планове завдання за якістю продукції (робіт, послуг), план по спеціалізації і кооперації.

3. Відповідно до якого підходу до планування виробнича програма розраховується на підставі наявних виробничих потужностей підприємства в розрізі номенклатури виробів і послуг, що випускається, і порівнюється з об'ємом продукції, який здатний «поглинути» відповідний сегмент ринку :

- 1) ринок товару насичений;
- 2) ринок товару ненасичений;
- 3) ринок товару знаходиться в рівновазі;
- 4) немає правильної відповіді.

4. Відповідно до якого підходу до планування виробнича програма розраховується виходячи з потреб ринку відповідного виду продукції і порівнюється з виробничими можливостями підприємства.:

- 1) ринок товару насичений;
- 2) ринок товару ненасичений;
- 3) ринок товару знаходиться в рівновазі;
- 4) немає правильної відповіді.

5. До методів планування обсягу випуску продукції відносяться:

- 1) балансовий метод, метод орієнтації на виробничу потужність, евристичні методи;
- 2) метод орієнтації на виробничу потужність, евристичні методи; економіко-статистичні методи, економіко-математичні методи;
- 3) балансовий метод, метод орієнтації на виробничу потужність, економіко-статистичні методи, економіко-математичні методи;
- 4) балансовий метод, метод орієнтації на виробничу потужність, евристичні методи; економіко-статистичні методи, економіко-математичні методи.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

6. Предметом планування виконання виробничої програми є:
- 1) спосіб виготовлення, тип виробництва;
 - 2) номенклатура продукції, спосіб виготовлення;
 - 3) номенклатура продукції, тип виробництва;
 - 4) номенклатура продукції, якість продукції, тип виробництва.
7. Розрізняють наступні способи виготовлення продукції :
- 1) масовий;
 - 2) потоковий;
 - 3) серійний;
 - 4) усі відповіді вірні.
8. Спосіб виготовлення продукції, при якому усі ресурси і робочі місця розміщені у такому порядку, який відповідає вимогам послідовного, потокового виробничого процесу :
- 1) масовий;
 - 2) потоковий;
 - 3) одиничний;
 - 4) серійний.
9. Спосіб виготовлення продукції, при якому виріб проходить послідовну обробку в цехах, в яких зосереджені однорідні виробничі операції:
- 1) серійний;
 - 2) масовий;
 - 3) потоковий;
 - 4) непотоковий (цеховий).
10. Що відноситься до основних правил, яких слід дотримуватися при плануванні способу виробництва продукції :
- 1) замовлення з найкоротшим терміном виконання має найвищий пріоритет;
 - 2) переважне право має замовлення з найбільшим числом технологічних операцій;
 - 3) замовлення, орієнтовані на завантаження устаткування, виконуються залежно від об'ємів;
 - 4) усі відповіді вірні.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



Завдання 3.1.

План виробництва на рік: моторолерів – 40000 шт., моторів – 40000 шт., запасних частин – на суму 10 тис. грн, послуги виробничого характеру – 11 тис. грн., залишки незавершеного виробництва: на початок року – 150 тис.грн, очікувані на кінець року – 100 тис.грн.. Ціна моторолера - 20000 грн., ціна мотора – 700 грн.

Визначити товарну і валову продукцію.

Завдання 3.2.

У плановому році підприємство випускає 2000 шт. виробів А по ціні 550 грн./од. та 2500 шт. виробів В по ціні 660 грн./од.. Крім того, планується виготовити комплектуючих виробів на суму 2500 тис.грн., у тому числі для сторонніх замовників – на 700 тис.грн.; також у плані передбачається зміна залишків готової продукції на складі з 2000 тис.грн. до 500 тис.грн.

Розрахувати план по товарній, валовій та реалізованій продукції.



ТЕМА 4. ПЛАНУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 1 Цілі, завдання і зміст управління обсягом продажу підприємства
- 2 Планування обсягу і структури продажу підприємства
- 3 Напрями вдосконалення системи збуту

1. ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ І ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ОБСЯГОМ ПРОДАЖУ ПІДПРИЄМСТВА

Головне завдання системи управління збутом

забезпечити завоювання та збереження підприємством кращою частки ринку і домогтися переваги над конкурентами

ЗБУТ

• комплекс процедур просування готової продукції на ринок і організацію розрахунків за неї

ГОЛОВНЕ ЗАВДАННЯ

• реалізація економічного інтересу виробника (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів

Збутова політика

Сукупність збутових стратегій маркетингу

- стратегія охоплення ринку;
- стратегія позиціювання товару і т.д

Комплекс заходів

- по формуванню асортименту продукції, що випускається і ціноутворення;
- по формуванню попиту і стимулюванню збуту;
- з укладання договорів продажу (поставки) товарів, товароруху, транспортуванні і т.д;

Основна мета політики збуту - формування мережі каналів руху товару для продажу продукції з максимальним економічним ефектом для підприємства

Збутову політику підприємства доцільно орієнтувати на:

1) отримання підприємницького прибутку в поточному періоді, а також забезпечення гарантій її отримання в майбутньому;

2) максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;

3) довготривалу ринкову стійкість організації, конкурентоспроможність її продукції;

4) створення позитивного іміджу організації на ринку і визнання її з боку громадськості

Основна мета управління обсягом продажів



забезпечення високих темпів розвитку підприємства і задоволення попиту обслуговуваних контингентів покупців

Завдання для досягнення основної мети управління обсягом продажів

1. Ув'язка темпів розвитку обсягу продажів з розвитком регіонального споживчого ринку та змінами його кон'юнктури.
2. Планування обсягу реалізації товарів, що забезпечує отримання підприємством необхідної суми прибутку.
3. Забезпечення в процесі планування обсягу реалізації ефективного використання наявного ресурсного потенціалу.
4. Забезпечення планування структури випуску і реалізації продукції, в найбільшій мірою відповідає структурі попиту обслуговуваних контингентів покупців.
5. Планування обсягу і структури надходження сировини, матеріалів, товарів і суми товарних запасів і готової продукції, що забезпечують ритмічну роботу підприємства і стійкість асортименту продукції в його пунктах продажу.

Зміст системи управління збутом продукції

Планування обсягу реалізації продукції

Планування потреби в сировині, матеріалах і товарних запасах

Планування закупівлі сировини, матеріалів і товарів

Технологічна схема планування обсягу продажів



2. ПЛАНУВАННЯ ОБСЯГУ І СТРУКТУРИ ПРОДАЖУ ПІДПРИЄМСТВА

Основні етапи планування обсягу і реалізації продукції на підприємстві

1. Вибір пріоритетних цілей розвитку продажів на підприємстві

2. Аналіз обсягу і структури реалізації товарів

3. Визначення планового обсягу реалізації товарів

4. Визначення планової структури реалізації продукції

5. Оцінка напруженості розробленого плану реалізації продукції

6. Розробка заходів по здійсненню плану продажів

1. ВИБІР ПРІОРИТЕТНИХ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ПРОДАЖІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

досягнення
максимального збуту
(всесірне
задоволення попиту
споживачів)

$I_{\text{пост}} > I_{\text{т}} > I_{\text{з}} > I_{\text{с}}$

досягнення обсягу
продажів, що забезпечує
максимальну ефективність
використання наявного
ресурсного потенціалу
підприємства

$I_{\text{т}} > I_{\text{оА}} > I_{\text{ноА}} > I_{\text{ч}}$

досягнення показників продажів, що
забезпечують формування
заздалегідь обумовленого розміру
прибутку (цільової суми прибутку)
достатнього для реалізації
стратегічних цілей розвитку
підприємства в плановому періоді

$I_{\text{п}} > I_{\text{т}} > I_{\text{ппотр}} > I_{\text{ФОТ}} > I_{\text{ч}}$

2. АНАЛІЗ ОБСЯГУ І СТРУКТУРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ

Аналіз обсягу продажів є

- вихідною інформацією для планування діяльності підприємства в цілому і обсягу продажів зокрема
- Глибокий і достовірний аналіз дозволяє врахувати всі недоліки, виявити наявні можливості на підприємстві і прийняти правильне рішення на майбутній період

Завдання проведення аналізу повинні відповідати

прийнятій пріоритетній цільовій установці розвитку продажів підприємства

3. ВИЗНАЧЕННЯ ПЛАНОВОГО ОБСЯГУ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ

Методи планування обсягу продажів

Економіко-статистичний метод

Балансовий метод

Нормативний метод

Програмно-цільовий метод

Вибір методу планування залежить від тривалості планового періоду, наявності інформаційного забезпечення та досвіду проведення планових розрахунків

ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНИЙ МЕТОД

основним методом розрахунку обсягу продажів в стабільній економіці

$$T_{пл} = \frac{T_{\phi} * Z_T}{100}$$

T_{ϕ} - фактичний обсяг продажів звітного року;
 Z_T - темп зростання обсягу продажів в плановому періоді

Темп зростання обсягу продажів (Z_T) в плановому періоді може бути розрахований наступними методами

на підставі середньорічних темпів зростання обсягу продажів	$Z_T = n \sqrt[n-1]{\frac{T_n}{T_1}} \cdot 100$
економіко-математичним методом за рівнянням регресії	$Z_T = \Delta z_T + 100$ $\Delta z_T = a_0 + b \cdot x$ <p>параметри рівняння визначаються:</p> $a_0 = \sum y : n$ $b = \sum xy : \sum x^2,$ <p>x - порядковий номер року; y - ланцюгові темпи зростання товарообігу за аналізований період (Δz_T); n - кількість років в аналізованому періоді</p>
індексним методом	<p>шляхом визначення сукупного індексу зростання обсягу продажів під впливом зміни факторів, що впливають на нього. Наприклад, зміни цін, середньодушового споживання продукції, доходу, чисельності населення.</p>
за допомогою ковзної середньої, тобто усереднення даних динамічного ряду шляхом згладжування	<p>наприклад, є динамічний ряд в п'ять ланцюгових темпів приросту обсягу продажів (Δz) за попередні плановому роки ($\Delta z_1, \Delta z_2, \Delta z_3, \Delta z_4, \Delta z_5$):</p> $\Delta z_{ср\ 1} = (\Delta z_1 + \Delta z_2 + \Delta z_3) / 3$ $\Delta z_{ср\ 2} = (\Delta z_2 + \Delta z_3 + \Delta z_4) / 3$ $\Delta z_{ср\ 3} = (\Delta z_3 + \Delta z_4 + \Delta z_5) / 3$ $\Delta = (\Delta z_{ср\ n} - \Delta z_{ср\ 1}) / (n - 1)$ $\Delta z_{n+1(пл)} = \Delta z_{n-1} + 2\Delta$

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ МЕТОД

Використовується при плануванні обсягу продажів на підприємстві в ринкових умовах або нестабільному розвитку економіки

В основі цього методу лежить прийнята пріоритетна цільова установка розвитку збуту

При цільовій настанові розвитку збуту, орієнтованої на всемірне задоволення попиту планові розрахунки ґрунтуються



на даних вивчення обсягу незадоволеного попиту по товарах, що реалізуються даним підприємством, і залежно зростання обсягу реалізації товарів від зростання доходів населення

$$T_{пл} = T_{\phi} + \frac{T_{\phi} * \Delta Z_{T_{дхнас}}}{100} + \frac{T_{\phi} + \Delta Z_{T_c}}{100}$$

$T_{пл}$, T_{ϕ} - обсяг продажів підприємства плановий та фактичний;

ΔZ_{T_c} - можливий приріст обсягу продажів;

$\Delta Z_{T_{дхнас}}$ - можливий темп приросту обсягу продажів в планованому періоді, який визначається за формулою:

$$\Delta Z_{T_{дхнас}} = \Delta Z_{дхнас} * K_{ед}$$

$\Delta Z_{дхнас}$ - можливий приріст доходів населення регіону в плановому періоді, в відсотках.

$K_{ед}$ - коефіцієнт еластичності обсягу продажів даного підприємства від доходу населення, що обслуговується.

$$K_{ед} = (I_T - 1) / (I_{дхнас} - 1)$$

I_T , $I_{дхнас}$ - індекс зміни товарообігу і доходів населення відповідно

При цільовій настанові розвитку підприємства, орієнтованій на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу планові розрахунки ґрунтуються

на порівнянні досягнутих результатів ефективності використання окремих видів ресурсів на даному підприємстві і аналогічних підприємствах даного регіону при забезпеченні їх порівнянності

$$T_{ПЛ} = \frac{T_{\phi} * Z_{ПРП}}{100}$$

$Z_{ПРП}$ - рівень перевищення ефективності використання ресурсу, обраного в якості пріоритетного для розвитку підприємства, %.

$Z_{ПР}$ - рівень перевищення ефективності використання відповідного виду ресурсу, %;

$$Z_{ПР} = \frac{E_{Л} * 100}{E_{Д}}$$

$E_{Л}$ - показник ефективності використання відповідного виду ресурсу (фондовіддача, продуктивність праці, товарообіг на 1 м² і т.ін.) на підприємстві, обраному як еталон.

$E_{Д}$ - досягнутий показник ефективності ресурсу на даному підприємстві в передплановому періоді

При цільовій настанові розвитку продажів на досягнення обумовленої суми прибутку планові розрахунки ґрунтуються

на показниках цільового прибутку, рівнях валового доходу і витрат підприємства

Для розрахунку можуть бути використані наступні формули:

Для торгового підприємства

$$T_{пл} = \frac{(Пб_{цпл} + ВО + Н_{ц}) * 100}{У_{ДХ_r}}$$

$$T_{пл} = \frac{Пч_{цпл} * 100}{R_{КОМ}}$$

$$T_{пл} = \frac{ВО_{пост} + Пр_{цпл} * 100}{У_{ДХ_{p_ч}} + У_{ВО_{змн}}}$$

Для промислового підприємства

$$Вр_{пл} = \frac{ЗП_{пост} + П_{цпл} * 100 + N_{ПДВ}}{1 - d_{з_{змн}}} * \frac{100}{100}$$

$T_{пл}$ - плановий товарообіг;

$Пч_{цпл}$, $Пр_{цпл}$, $Пб_{цпл}$ - цільова сума чистого прибутку, прибутку від реалізації й від звичайної діяльності до оподаткування;

$ВО$ - витрати обігу планові;

$Н_{ц}$ - сума податкових платежів, що входять в ціну (ПДВ та ін.);

$У_{дх_r}$, $R_{ком}$, $У_{дх_{p_ч}}$, $У_{ио_{пер}}$ - плановані рівні доходу від реалізації, рентабельності товарообігу, чистого доходу ($Дрх_ч$), витрат змінних;

$ВО_{пост}$, $ЗП_{пост}$ - сума постійних витрат виробництва або обігу;

$Вр_{цпл}$ - виручка від реалізації продукції планова;

$d_{з_{змн}}$ - частка витрат змінних в чистому виторгу від реалізації продукції, коеф.

БАЛАНСОВИЙ МЕТОД

При використанні цього методу плановий обсяг товарообігу визначається на основі інформації про планові обсяги надходження товарів (Пост), про потребу в запасах товарів на кінець планового періоду ($З^{Тк}$), про фактичний обсяг товарних запасів на початок планового періоду ($З^{Тн}$) і плановому розмірі іншого вибуття товарних ресурсів

$$З^{Тн} + \text{Пост} = T_{\text{пл}} + \text{Виб} + З^{Тк}$$



$$T_{\text{пл}} = З^{Тн} + \text{Пост} - \text{Виб} - З^{Тк}$$

НОРМАТИВНИЙ МЕТОД

використовується для планування обсягу реалізації на нових підприємствах, тобто знову відкриваються. Цей метод базується на використанні техніко-економічних нормативів товарообороту на 1 м^2 торгової площі, які періодично розробляються і коректуються науково-дослідними інститутами України

$$\bullet T_{\text{пл}} = S_{\text{торг}} * N_{\text{Т на м}}^2$$



Використання нормативів при плануванні товарообороту потребує врахування особливостей роботи конкретного підприємства: специфіку торговельно-технологічного процесу і контингенту населення, що обслуговується, інтенсивність потоку покупців, кон'юнктурні зміни

4. ВИЗНАЧЕННЯ ПЛАНОВОЇ СТРУКТУРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ

на основі коефіцієнтів еластичності реалізації окремих груп товарів від доходів населення

може бути використаний на підприємствах, які не передбачають асортиментну диверсифікацію своєї діяльності у плановому періоді. В цьому випадку в процесі аналізу розраховуються коефіцієнти еластичності продажу окремих груп товарів в залежності від зміни загального обсягу реалізації товарів на підприємстві в передплановому періоді.

на основі коефіцієнта еластичності реалізації окремих груп товарів від обсягу продажів

може бути використаний на підприємствах торгівлі, які змінюють свої асортиментні позиції на ринку в плановому періоді. Основою розрахунку служить розмір площі торгового залу, що передбачається для розміщення окремих груп товарів і обсяг товарообігу, планований на 1м^2 цієї площі.

на основі показників товарообороту на 1м^2 торгової площі

на основі показників цільового прибутку

носить аналогічний з першим методом характер, тільки базовим показником для розрахунку еластичності виступає рівень доходів населення

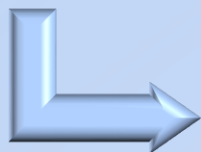
Розрахунок структури реалізації товарів на основі цільового прибутку реалізується шляхом складання різних варіантів розрахунків

Здійснюється в наступній послідовності

<p>1. визначається цільовий прибуток по підприємству</p>	<p>На підприємствах торгівлі розподілити прибуток за товарними групами не представляється можливим через відсутність потоварного обліку витрат, тому можливо використовувати показник валового доходу</p>
<p>2. визначається планова сума валового доходу</p>	$ДХр\text{ пл} = ВО\text{ пл} + П\text{ пл}$
<p>3. встановлюється сума валового доходу по кожній товарній групі з виходом на плановану величину по підприємству в цілому</p>	<p>Розподіл здійснюється на основі даних аналізу, виявлених тенденцій і бажаного досягнення в планованому періоді. Такий розподіл носить експериментальний характер, і згодом може бути скориговано Для варіантних розрахунків структури використовується наступна формула:</p> $T_{\text{ПЛ}} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{Р_{\text{ДХ}}_{p_i} \cdot Ц_{p_i} \cdot Q_{p_i}}{100}}{Р_{\text{ДХ}}_{\text{рпл}}} \cdot 100$ <p>$Р_{\text{д}}_{\text{р пл}}$ - планований рівень доходу від реалізації по підприємству; $Р_{\text{д}}_{\text{р}i}$, $Ц_{\text{р}i}$, $Q_{\text{р}i}$ - рівень валового доходу, ціна реалізації, кількість продажу i-тій товарної групи;</p>
<p>4. вивчаються фактори, що впливають на структуру товарообігу, і дається їх кількісна оцінка</p>	<p>Складаються кілька варіантів структури товарообігу при різних значеннях $Ц_{\text{р}i}$, $Q_{\text{р}i}$ і $Р_{\text{дхр}}$ і для досягнення необхідної суми доходу від реалізації</p>
<p>5. дається оцінка можливих варіантів структури товарообігу</p>	<p>Здійснюється пошук кращого з можливих варіантів по кожній товарній групі і формується оптимальна структура</p>
<p>6. оцінюється дієвість факторів поза заданої суми валового доходу</p>	<p>Вивчається, як зміна факторів в обраній оптимальній структурі товарообігу вплине на задану величину валового доходу (аналіз чутливості)</p>
<p>7. аналізуються варіанти структури товарообігу</p>	<p>Аналіз здійснюється з точки зору достатності отримання валового доходу по кожній товарній групі, в цілому по підприємству для отримання цільового прибутку і вибирається плановий варіант структури</p>

5. ОЦІНКА НАПРУЖЕНОСТІ РОЗРОБЛЕНОГО ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ

Напружений план - план продажів, що забезпечує достатній рівень ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства



В основі оцінки напруженості розробленого плану реалізації товарів лежить порівняння планованого обсягу реалізації на 1м² і на 1 працівника на даному підприємстві з раніше визначеними аналогічними показниками кращих однотипних підприємств регіону

Для оцінки напруженості розраховують:

$$I_{нс} = \frac{T \text{ на } 1\text{м}^2 \text{ на даному підприємстві}}{T \text{ на } 1\text{м}^2 \text{ на кращому підприємстві}} \quad I_{нпт} = \frac{ПТ \text{ на даному підприємстві}}{ПТ \text{ на кращому підприємстві}}$$

$I_{нс}$ – індекс напруженості плану товарообігу по ефективності використання торгової площі;

$I_{нпт}$ – індекс напруженості плану товарообігу по ефективності використання праці;

$I_{інт}$ – індекс напруженості плану інтегральний

$$I_{інт} = \sqrt{I_{нс} * I_{нпт}}$$

Чим ближче значення показника до 1, тим більш напружений план

6. ОЦІНКА НАПРУЖЕНОСТІ РОЗРОБЛЕНОГО ПЛАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ

Організаційні заходи

- передбачаються заходи щодо зміни товарного профілю магазинів, перерозподілу торгової площі торгового залу між окремими товарними групами, розширення використання прогресивних методів продажу товарів; розширенню номенклатури додаткових торгових послуг, активізації рекламної політики і т.ін.

Економічні заходи

- передбачаються заходи щодо нормалізації товарних запасів; підвищенню ефективності проведеної цінової політики і т.ін.

Фінансові заходи

- передбачаються заходи щодо формування фінансових ресурсів, що забезпечують необхідний приріст обігових і необоротних активів; вдосконалення структури цих активів; підвищення оборотності оборотних коштів і т.ін.

3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗБУТУ

«Удосконалення»
в широкому сенсі



це закономірне, якісна зміна будь-якого об'єкта, спрямоване на поліпшення його стану і на надання йому нових властивостей, необхідних для більш повної відповідності цілям його функціонування і навколишніх умов

Загальні закономірності та методи підвищення ефективності функціонування системи збуту

1. Удосконалення контролю при плануванні продажів;
2. Удосконалення контролю виконання планів збуту;
3. Присвоєння групи ризику покупця (замовника) і встановлення параметрів комерційного кредиту;
4. Формування бази даних (досьє) на покупців (замовників)

Передумови ефективності контролю при плануванні продажів

по-перше, плануванням продажів в підприємстві повинен займатися не тільки планово-економічний відділ;

по-друге, основним критерієм оптимальності планування продажів в ринкових умовах є облік і співвіднесення (суміщення) параметрів контролю в плануванні продажів;

по-третє, важливий сам порядок розробки та контролю планів

Комунікаційна політика

- це комплекс заходів щодо забезпечення інформованості споживачів та посередників, інших контактних аудиторій про фірму або її товари з метою просування товарів. До таких заходів належать: рекламна діяльність, стимулювання збуту, персональний продаж, робота із засобами масової інформації, організація участі в ярмарках і виставках, розробка фірмового стилю, упаковки та ін.

Цілі планування комунікаційної політики

- збільшення обсягів продажу;
- зменшення товарних запасів;
- виведення на ринки нового товару;
- створення певного іміджу фірми або його удосконалення та ін.

Основними інструментами комунікаційної політики є

- реклама;
- стимулювання збуту;
- персональний продаж;
- пропаганда.

Планування рекламної кампанії передбачає ряд послідовних етапів

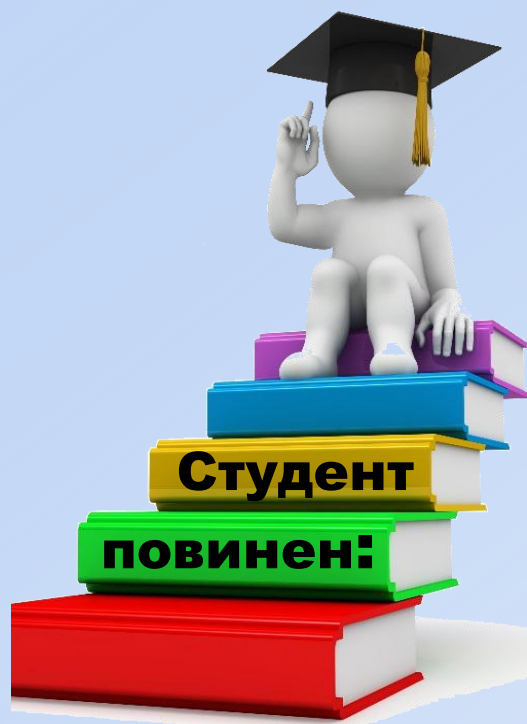
- визначення цілей і об'єктів рекламної кампанії;
- визначення цільової аудиторії реклами;
- вибір засобів реклами;
- підготовка рекламного звернення;
- розробка графіків виходу реклами;
- складання бюджету просування товару;
- попередня оцінка ефективності реклами.

Методи планування бюджету витрат на рекламну діяльність

- метод визначення бюджету з орієнтацією на збут;
- метод розрахунку «від наявних засобів»;
- метод паритету з конкурентами;
- метод визначення бюджету з розрахунку на одиницю продукції;
- метод визначення бюджету по цілям і завданням рекламної кампанії

План семінарського заняття

1. Формування плану збуту продукції з урахуванням маркетингових досліджень.
2. Життєвий цикл виробів і детермінанти попиту, що впливають на обсяг збуту продукції.
3. Планування реклами, обґрунтування виробу рекламних засобів, ефективність реклами.
4. Планування збуту продукції, основні показники плану та їхній розрахунок.



Знати:

цілі, завдання і зміст збутової діяльності;
методи планування, організацію рекламної діяльності.

Вміти:

розрахувати можливий обсяг реалізації готової продукції на основі виробничої програми;
плановий обсяг реалізації з використанням різних методів;

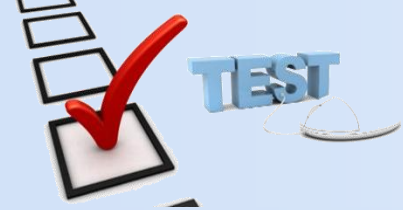
обґрунтувати вибір методу планування обсягів реалізації;

шляхи оптимізації обороту підприємства;
резерви збільшення обороту по реалізації продукції і товарів.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1. У чому полягає основна мета управління обсягом продажів на підприємстві?**
- 2. Які завдання вирішуються для досягнення основної мети управління обсягом продажів на підприємстві?**
- 3. Який зміст системи управління збутом продукції?**
- 4. Що таке ринкова кон'юнктура?**
- 5. Чим визначається кон'юнктурний цикл?**
- 6. Які стадії кон'юнктурного циклу?**
- 7. Як здійснюється оцінка і прогнозування кон'юнктури споживчого ринку?**
- 8. Які основні етапи планування обсягу і реалізації продукції на підприємстві?**
- 9. Які можливі цілі розвитку підприємства?**
- 10. Чому повинні відповідати завдання проведення аналізу?**
- 11. Що таке очікуваний товарооборот?**
- 12. Для чого і як розраховується зіставний товарооборот?**
- 13. Які завдання вирішуються в процесі аналізу обсягу реалізації продукції?**
- 14. Які методи використовуються для планування обсягу продажів на підприємстві? Переваги і недоліки цих методів?**
- 15. За допомогою яких методів визначається структура реалізації товарів?**
- 16. Для яких цілей і як здійснюється оцінка напруженості розробленого плану реалізації товарів?**
- 17. Що таке напружений план?**
- 18. Які заходи розробляються на підприємстві по здійсненню плану продажів?**



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1. Головне завдання системи управління збутом полягає у:**
 - 1)забезпеченні завоювання і збереження підприємством переважної частки ринку і переваги над конкурентами;**
 - 2)формуванні мережі каналів руху товару для продажу продукції з максимальним економічним ефектом для підприємства;**
 - 3)просуванні готової продукції на ринок і організації розрахунків за неї;**
 - 4)реалізації економічного інтересу виробника на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів.**

- 2. Головна мета збуту полягає у:**
 - 1)отриманні максимального прибутку підприємством;**
 - 2)як найповнішому задоволенні платоспроможного попиту населення;**
 - 3)реалізації економічного інтересу виробника на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів;**
 - 4)просуванні готової продукції на ринок і організації розрахунків за неї.**

- 3. Збут є:**
 - 1)організацію реклами для просування готової продукції;**
 - 2)комплекс процедур просування готової продукції на ринок і організації розрахунків за неї;**
 - 3)систему маркетингових заходів з приводу просування продукції до споживача;**
 - 4)задоволення попиту споживачів.**



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

4. Збутова політика орієнтована на:
- 1)отримання максимального прибутку підприємством;
 - 2)якнайповніше задоволення платоспроможного попиту населення;
 - 3)довготривалу ринкову стійкість і підвищення конкурентоспроможності;
 - 4)усі варіанти вірні.
5. Серед основних стадій життєвого циклу товару не виділяють наступну:
- 1) розробка;
 - 2) розвиток;
 - 3) застої;
 - 4)зрілість.
6. Забезпечення високих темпів розвитку підприємства і задоволення попиту покупців є:
- 1)основне завдання збутової політики;
 - 2)принцип управління об'ємом продажів;
 - 3)основну мету управління об'ємом продажів;
 - 4)основне завдання управління об'ємом продажів.
7. Для досягнення основної мети управління об'ємом продажів ставляться такі завдання:
- 1)планування об'єму реалізації товарів, що забезпечує отримання підприємством необхідної суми прибутку;
 - 2)забезпечення ефективного використання наявного на підприємстві ресурсного потенціалу;
 - 3)забезпечення планування структури випуску і реалізації продукції, що у найбільшій мірі відповідає структурі попиту покупців ;
 - 4)усі варіанти вірні.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

8. Зміст системи управління збутом продукції включає:

- 1) планування об'єму реалізації продукції;
- 2) планування потреби у готовій продукції;
- 3) планування попиту на продукцію;
- 4) 1 і 3.

9. Планування об'єму реалізації продукції, планування потреби в сировині, матеріалах, товарних запасах, а також планування закупівлі сировини, матеріалів і товарів є змістом:

- 1) завдань збуту продукції;
- 2) системи управління збутом продукції;
- 3) принципів управління збутом продукції;
- 4) етапів планування збуту продукції;

10. Вказати правильну послідовність основних етапів планування об'єму і структури продажів підприємства: а) вибір пріоритетних цілей розвитку продажів на підприємстві; б) оцінка напруженості розробленого плану реалізації продукції; в) аналіз об'єму і структури реалізації товарів; г) визначення планового об'єму реалізації товарів; д) визначення планової структури реалізації продукції; е) розробка заходів по здійсненню плану продажів.

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

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 4.1.

За даними таблиці визначити відсоток зниження виручки, при якому підприємство повністю втрачає прибуток і знову встане на поріг рентабельності за наступними даними : чиста виручка від реалізації - 1520 тис.грн., змінні витрати - 1055 тис.грн., постійні витрати - 350 тис.грн

Завдання 4.2.

Економіко-статистичним методом скласти прогноз виручки від реалізації на майбутній рік, використовуючи рівняння регресії $y = a + b \cdot x$.

У поточному році об'єм виручки від реалізації склав 5692 тыс.грн. Приріст виручки від реалізації в порівнянних цінах за попередні роки представлений в таблиці

Роки	Порядковий номер року, x	Темп приросту виручки від реалізації в %, y	xy	X ²
1		2,2		
2		2,5		
3		3,9		
4		4,1		
5		4,8		

Завдання 4.3.

Виручка від реалізації поточного року складає 3125 тис.грн. У плановому році вона зросте у розмірі середньорічного темпу росту за останні п'ять років. Виручка від реалізації на початок цього періоду складав 3534 тис грн.

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В СИРОВИНІ, МАТЕРІАЛАХ І ТОВАРНИХ ЗАПАСАХ

1

Цілі та зміст плану матеріально-технічного забезпечення і послідовність його розробки

2

Планування потреби в запасах сировини, матеріалах і товарних запасах

3

Планування надходження і закупівлі сировини, матеріалів і товарів

4

Особливості визначення потреби цехів в матеріальних ресурсах

1. ЦІЛІ ТА ЗМІСТ ПЛАНУ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ПОСЛІДОВНІСТЬ ЙОГО РОЗРОБКИ

Особливості сучасної методології планування МТЗ

подовжується термін планування;

змінилися функції відділів матеріально-технічного забезпечення;

потреби в матеріально-технічних ресурсах служба постачання повинна визначати на основі замовлень виробничих підрозділів, які виступають в ролі споживачів;

МТЗ повинна передбачатися максимально можлива економія ресурсів.

Основне завдання плану МТЗ

- визначення оптимальної потреби підприємства в матеріальних ресурсах для здійснення виробничо-господарської і комерційної діяльності

ПЛАН МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СКЛАДАЄТЬСЯ З ДВОХ ЧАСТИН

Розрахунок потреби в матеріально-технічних ресурсах



потреба в сировині та матеріалах;



потреба в паливі та енергії;



потреба в обладнанні.

Баланс матеріально-технічного забезпечення



плановий об'єм випуску продукції в асортименті і номенклатурі;



прогресивні норми витрат матеріальних ресурсів;



інформація про кон'юнктуру ринку товарів;



аналіз витрат матеріальних ресурсів у звітному періоді;



зміна залишків незавершеного виробництва на початок і кінець планового періоду;



плани технічного та організаційного розвитку, технічного переобладнання та реконструкції підприємства, капітального будівництва.

Структура плану матеріально-технічного забезпечення



Алгоритм планування матеріально-технічного забезпечення

1. Розрахунок потреби в окремих видах ресурсів

2. Аналіз ефективності використання ресурсів

3. Вивчення ринку сировини та матеріалів

4. Складання плану закупівель матеріальних ресурсів

Річний план

- визначається потреба всіх підрозділів і служб підприємства в матеріальних ресурсах і визначаються об'єми їх постачання на рік, в тому числі по кварталах

Квартальний план

- визначається потреба підприємства по розгорнутій номенклатурі і уточнюється обсяг завдань на плановий квартал. На основі цього плану складаються специфіковані замовлення постачальникам і визначається форма постачання – транзитна або складська

Місячні плани

- являють собою лімітну карту відпуску матеріалів відповідному підрозділу підприємства

Критерії вибору постачальників

відповідність виробничої потужності постачальників потребам у матеріалах, якість і ціна останніх,

репутація постачальника, його територіальна віддаленість і оперативність постачання,

швидкість реакції на потреби покупця, умови розрахунків,

можливість надання кредитів і тому подібне.

Цілі аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів

об'єктивна оцінка стану споживання ресурсів в основному і допоміжному виробництві, обсягу запасів;

контроль величини витрат на їх придбання і збереження;

прийняття рішень з питань організації економії ресурсів і розробки шляхів раціонального їх використання.

До конкретних показників належать

Коефіцієнт використання
характеризує міру використання сировини і матеріалів на виробництво продукції і визначається як відношення корисних (чистих, теоретичних) витрат сировини і матеріалів до норми їх витрат на виробництво одиниці продукції

Коефіцієнт виходу (винятку) продукції
із сировини визначає, скільки отримано чистого продукту і при якому рівні відходів

Витратний коефіцієнт є зворотною величиною коефіцієнта використання

2. ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБИ В ЗАПАСАХ СИРОВИНИ, МАТЕРІАЛАХ І ТОВАРНИХ ЗАПАСАХ



Основні етапи нормування і планування запасів сировини, матеріалів і товарів

1. Визначення цілей формування запасів сировини, матеріалів і товарів на підприємстві

2. Аналіз розміру, складу і оборотності запасів в передплановому періоді

3. Розробка нормативів запасів сировини, матеріалів і товарів

4. Визначення планової суми запасів сировини, матеріалів і товарів

5. Оцінка ефективності розробленого плану запасів сировини, матеріалів і товарів

6. Забезпечення постійного контролю за станом запасів на підприємстві

1. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ ФОРМУВАННЯ ЗАПАСІВ

забезпечення стійкості асортименту і ритмічності здійснення виробничого і торгово-технологічного процесів в пунктах продажу для безперебійного виробництва і реалізації товарів покупцям;

накопичення сировини і товарів поточного попиту, сезонного виробництва і цільового призначення;

здійснення спекулятивних операцій з оптовими партіями товарів в періоди вигідної торгової кон'юнктури на ринку;

запобігання знеціненню наявних вільних грошових активів в умовах інфляційної економіки

2. АНАЛІЗ ЗАПАСІВ В ПЕРЕДПЛАНОВОМУ ПЕРІОДІ

вивчаються показники загальної суми запасів і їх структури на початок і кінець передпланового періоду, зіставляються темпи динаміки суми запасів з темпами динаміки випуску і реалізації продукції в цілому і в розрізі товарно-сировинних груп;

вивчається рівень забезпеченості виробництва і збуту відповідними товарно-сировинними запасами. Для оцінки рівня забезпеченості використовується показник розміру запасів в днях обороту. У процесі аналізу визначаються мінімальний, максимальний та середній рівень запасів в днях за передплановий період;

вивчається ефективність використання запасів у передплановому періоді, яка характеризується показниками їх оборотності в днях або кількості оборотів

3. РОЗРОБКА НОРМАТИВІВ ТОВАРНО-СИРОВИННИХ ЗАПАСІВ

Процес розробки нормативів запасів основною формою їх оптимізації на підприємстві являється

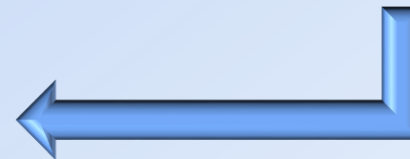
Планування потреби в сировині і матеріалах обумовлено виробничою програмою



Здійснюється за нормами використання, яка являє собою



гранично допустиму величину витрат сировини на виготовлення продукції в умовах конкретного виробництва з урахуванням необхідності забезпечення прогресивної технології і високої якості



$$N = Rч + Q + q$$

$Rч$ – корисне або чисте використання сировини;

Q – технологічні відходи і втрати;

q – інші організаційно-технічні відходи і втрати, які виникають в процесі транспортування, зберігання тощо.

Кількість необхідної сировини і матеріалів визначається

$$Qm = m^b * Q_{пр}$$

- $Q_{пр}$ - випуск продукції певного найменування в натуральному вимірі

Кількість сировини і матеріалів для виконання виробничої програми

$$Qm_{j\text{ заг}} = \sum_{i=1}^n (m_i^b \cdot Q_{прi}) \pm Qm_{нз}$$

- n - кількість найменувань продукції, що виробляється;
- m_i^b - норма витрат сировини і матеріалів на одиницю i -ої продукції;
- $Q_{прi}$ - обсяг випуску продукції i -го найменування;
- $Qm_{нз}$ - витрата сировини і матеріалів на зміну залишків незавершеного виробництва

ЗАПАСИ СИРОВИНИ І МАТЕРІАЛІВ ЗА ПРИЗНАЧЕННЯМ

Поточний запас
($Z^M_{\text{пот}}$)

забезпечує роботу підприємства в період між двома черговими надходженнями партій сировини і матеріалів.

$$QZ^M_{\text{пот}} = Qm_{\text{срдн}} * t_n$$

$Qm_{\text{срдн}}$ - середньодобове використання сировини і матеріалів у натуральному вимірі;
 t_n - інтервал між надходженнями чергових партій сировини і матеріалів в днях

Підготовчий запас
($Z^M_{\text{підг}}$)

створюється в тих випадках, коли перед використанням сировина і матеріали вимагають спеціальної підготовки (сушіння, розкрий, і т.д.)

$$Z^M_{\text{підг}} = M_{\text{доб}} * t_n$$

де t_n – час на підготовку сировини і матеріалів в днях

Страховий запас
($Z^M_{\text{стр}}$)

необхідний на випадок непередбаченої затримки чергової партії сировини і матеріалів

$$Z^M_{\text{стр}} = M_{\text{доб}} * t_m$$

де t_m - час поповнення запасу в днях або при стандартних інтервалах надходження - середнє відхилення від нього

Загальний запас сировини і матеріалів

максимальний

$$QZ^M_{\text{мах}} = Qm_{\text{срдн}} (t_n + t_n + t_m)$$

мінімальний

$$QZ^M_{\text{мін}} = Qm_{\text{срдн}} (t_n + t_m)$$

середній

$$QZ^M_{\text{ср}} = Qm_{\text{срдн}} (t_n/2 + t_n + t_m)$$

Методи нормування товарних запасів поточного призначення

Економіко-статистичний метод

$$З_{\text{Тпл}} = N_{t_3} * T_{\text{срдн}}$$

- N_{t_3} – запас товарів в днях (норма товарних запасів);
- $T_{\text{срдн}}$ – товарообіг середньоденний

Норма товарних запасів (N_{T_3}) в плановому періоді може бути розрахована наступними методами:

1. За допомогою змінної середньої

- $N_{t_3} = Z_{n-1} + 2\Delta Z^{\text{Тср}}$
- Середньорічна зміна (Δ) розраховується шляхом згладжування динамічного ряду за 3-5 років на основі дворічних змінних середніх

$$\Delta = \frac{Z_{\text{ср}_n} - Z_{\text{ср}_1}}{n-1}$$

2. Нормативний метод (метод техніко-економічних розрахунків)

- Суть цього методу полягає у визначенні норм запасів поточного зберігання за елементами запасів, які виділяються виходячи з цільового використання товарних ресурсів: робочий запас ($t_{зр}$), запас поточного поповнення ($t_{зпп}$), страховий запас ($t_{зстр}$), запас в дорозі ($t_{зд}$)

$$N_{t_3} = t_{зр} + t_{зпп} + t_{зстр} + t_{зд}$$

Робочий запас ($t_{зр}$)



$$t_{зр} = t_{зас} + t_{зсрдн} + t_{зпідг}$$

Представницький асортиментний набір (Зас)

- призначений для забезпечення в торговому залі оптимальної кількості різновидів товарів

Запас в розмірі середньоденного товарообігу ($t_{зсрдн}$)

- дорівнює 1 дню

Запас на час прийому, підготовки товарів до продажу ($t_{зпідг}$)

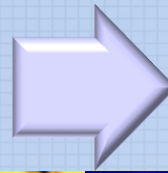
- встановлюється шляхом хронометрування часу, витраченого на зазначені операції

$$t_{зас} = \frac{\sum_{i=1} (Q_{Ac} \cdot Ц_{ср})}{T_{срдн}}$$

Q_{Ac} – кількість асортиментних різновидів даного товару або товарної групи

$Ц_{ср}$ - середня оптово-відпускна ціна одиниці товару

**Запас поточного поповнення
($t_{зпп}$)**



**призначений для забезпечення
безперебійного продажу в
періоди між завезенням товарів**

$$t_{зпп} = \frac{t_{чз}}{2 * K_K}$$

$$K_K = Q_A : Q_{Ac}$$

$t_{чз}$ - частота завозу

K_K - коефіцієнт комплектності поставки, який визначається діленням кількості асортиментних різновидів, що завозяться в одній партії (Q_A) на загальну кількість асортиментних різновидів, які повинні бути в представницькому асортиментному наборі (Q_{Ac})

Страховий запас ($t_{зстр}$)

$$t_{зторг} = t_{зр} - t_{зпідг} + t_{зпп}$$



**встановлюється з урахуванням
коливання попиту на окремі товари і
умов товаропостачання. Зазвичай він
розраховується в розмірах 50-100% від
робочого запасу (без часу на прийом і
підготовку товарів до продажу) і запасу
поточного поповнення, тобто
торгового запасу**

Запаси в дорозі ($t_{зп}$)



**встановлюється в тому випадку, якщо
завезення товарів від іногородніх
постачальників здійснюється на
умовах передоплати. Цей елемент
запасу встановлюється по
підприємству в цілому на основі його
розміру в передплановому періоді**

2. На основі коефіцієнтів еластичності розмірів товарних запасів від обсягу товарообігу

- Даний метод можна застосовувати в тому випадку, коли розміри товарних запасів забезпечували безперебійну торгівлю в передплановому періоді, тому що в нормальних умовах зростання товарообігу призводить до зниження розміру запасів в днях обороту

$$Z_{пл_i}^T = \frac{Z_{віт_i}^T (100 + \Delta Z_{З_{пл_i}})}{100}$$

$Z_{віт_i}^T$ – запаси товарів і-тої групи в базовому періоді, грош.од.

$\Delta Z_{З_{пл_i}}$ - приріст запасів товарів і-тої групи в плановому періоді

$$\Delta Z_{З_{пл_i}} = \Delta Z_{T_{пл_i}} * K_{ET}$$

$\Delta Z_{T_{пл_i}}$ - приріст товарообігу і-тої групи товарів в плановому періоді, у відсотках

K_{ET} - коефіцієнт еластичності зміни запасів і-тої групи товарів при зміні товарообігу на 1%

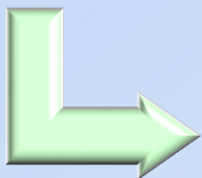
$$K_{ET} = \frac{\Delta Z_{T_i} * T_i}{\Delta T_i * Z_{T_i}}$$

$\Delta T_i, \Delta Z_{T_i}$ – приріст товарообігу (грош.) і запасів товарів (дн.) і-тої групи в базовому періоді;

T_i, Z_{T_i} – товарообіг (грош.) і запаси товарів (дн.) і-тої групи в періоді, який передує базовому

Індексний метод

- Нормування запасів здійснюється на основі відносних коефіцієнтів співвідношення товарних запасів і товарообігу за формулою



$$Z_{пл}^T = T_{пл} * (Z_{ср_б}^T / T_{віт}^T)$$

- $Z_{ср_б}^T$ – середні запаси за базовий період;
- $T_{віт}^T$ – товарообіг за звітний період

4. ВИЗНАЧЕННЯ ПЛАНОВОЇ СУМИ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ

Загальна сума планового запасу товарів визначається підсумовуванням сум за всіма видами запасів



$$З^{Тпл} = З^{Тпот} + З^{Тсз} + З^{Тцп}$$

- $З^{Тсз}$ - суми запасів сезонного зберігання і дострокового заводу
- $З^{Тцп}$ - сума товарного запасу цільового призначення (якщо він планується).

5. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗРОБЛЕНОГО ПЛАНУ ЗАПАСІВ

Для оцінки ефективності використовуються показники оборотності запасів і рентабельності запасів. В процесі оцінки показники ефективності запасів в плановому періоді зіставляються з аналогічними показниками в передплановому періоді.

6. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОСТІЙНОГО КОНТРОЛЮ ЗА СТАНОМ ЗАПАСІВ

Такий контроль спрямований на недопущення як зниження розміру запасів сировини, матеріалів і товарів нижче необхідного їх мінімуму, так і перевищення можливого їх максимуму, дотримання встановлених термінів зберігання, забезпечення в складі запасів всіх передбачених різновидів сировини, матеріалів і товарів тощо

3. ПЛАНУВАННЯ НАДХОДЖЕННЯ І ЗАКУПІВЛІ СИРОВИНИ, МАТЕРІАЛІВ І ТОВАРІВ



ОСНОВНА ЦІЛЬ

планування надходження і закупівлі сировини, матеріалів і товарів - забезпечення ритмічної поставки сировини, матеріалів і товарів на підприємство в необхідних обсягах і асортименті

Основні етапи планування надходження і закупівель сировини, матеріалів та товарів на підприємстві

1. Аналіз надходження сировини, матеріалів і товарів

2. Визначення планового обсягу і структури надходження сировини, матеріалів і товарів

3. Визначення планового обсягу та джерел закупівлі необхідної сировини, матеріалів і товарів

4. Забезпечення ритмічності і оптимізації партій надходження сировини, матеріалів і товарів на підприємство

1. Аналіз надходження сировини, матеріалів і товарів на підприємство в передплановому періоді

В ході аналізу необхідно вивчити наступні питання

а) динаміка загального обсягу та асортиментної структури надходження. Для оцінки динаміки розраховуються темпи зміни обсягу надходження товарів в передплановому періоді;

б) забезпеченість передбачених обсягів випуску і реалізації та розмірів приросту запасів необхідним обсягом надходження товарів. Вивчення проводиться шляхом аналізу балансу товарообігу;

в) зміст джерел надходження товарів на підприємство шляхом розрахунку питомої ваги надходження за кожним видом джерела надходження;

г) відповідність обсягів фактичного надходження товарів обсягам, передбачених укладеними контрактами. Для цього використовується показник коефіцієнт поставки (K_p),

д) рівномірність надходження сировини і товарів за окремими періодами. Для цього розраховуються показники середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації.

е) частота поставки сировини і товарів на підприємство в розрізі

Коефіцієнт поставки (K_p) розраховується за формулою

$$K_p = (Над_{\phi} * 100) / Над_k$$

$Над_{\phi}$ - фактична сума (кількість) надходження сировини, матеріалів і товарів на підприємство (в порівнянних цінах);

$Над_k$ - сума (кількість) надходження сировини, матеріалів і товарів на підприємство, передбачена укладеними контрактами.

2. Визначення планового обсягу і структури надходження сировини і товарів на підприємство

Розрахунки плану надходження проводяться в розрізі окремих груп і по підприємству в цілому здійснюються по балансовій формулі

Для промислового підприємства за сировиною і матеріалами

$$З_{\text{н}}^{\text{м}} + \text{Над}^{\text{м}} = \text{Потр}^{\text{м}} + \text{Виб}^{\text{м}} + З_{\text{к}}^{\text{м}}$$

$З_{\text{н}}^{\text{м}}, З_{\text{к}}^{\text{м}}$ – запаси сировини і матеріалів, відповідно на початок і кінець аналізованого періоду;

$\text{Над}^{\text{м}}$ – надходження (постачання) сировини і матеріалів за аналізований період;

$\text{Потр}^{\text{м}}$ – потреба в сировині і матеріалах за аналізований період;

$\text{Виб}^{\text{м}}$ – інше вибуття сировини і матеріалів

Для промислового підприємства за готовою продукцією

$$З_{\text{н}}^{\text{г}} + \text{Ввп} = \text{Вр} + \text{ВС} + З_{\text{к}}^{\text{г}}$$

$З_{\text{н}}^{\text{г}}, З_{\text{к}}^{\text{г}}$ - запаси готової продукції, відповідно на початок і на кінець аналізованого періоду;

Ввп - обсяг випуску продукції за аналізований період;

Вр – обсяг реалізації продукції за період;

ВС - власне споживання в поточному періоді.

Для торгового підприємства

$$З_{\text{н}}^{\text{т}} + \text{Над}^{\text{т}} = \text{Т} + \text{Виб}^{\text{т}} + З_{\text{к}}^{\text{т}}$$

$З_{\text{н}}^{\text{т}}, З_{\text{к}}^{\text{т}}$ – запаси товарів, відповідно на початок і кінець аналізованого періоду;

$\text{Над}^{\text{т}}$ – надходження (постачання) товарів за аналізований період;

Т – товарообіг;

$\text{Виб}^{\text{т}}$ – інше вибуття товарів.

звідси, для промислового підприємства

$$\text{Над}^{\text{м}} = \text{Потр}^{\text{м}} + З_{\text{к}}^{\text{м}} - З_{\text{н}}^{\text{м}} + \text{Виб}^{\text{м}}$$

для торгового підприємства

$$\text{Над}^{\text{т}} = \text{Т} + З_{\text{к}}^{\text{т}} - З_{\text{н}}^{\text{т}} + \text{Виб}^{\text{т}}$$

3. Визначення планового обсягу та джерел закупівель сировини і товарів

Плановий обсяг закупівлі визначається на основі планового обсягу надходження сировини і товарів на підприємство з урахуванням забезпечення приросту планового розміру запасів

У торгівлі плановий обсяг закупівлі товарів розраховується за формулою:

$$V_{\text{зак}} = \text{Пост}^T - \text{ДХр} - \text{ТНтз}$$

- $V_{\text{зак}}$ – об'єм закупівлі
- ДХр- планована сума валового доходу від реалізації товарів
- ТНтз - сума торгових надбавок на що передбачається обсяг приросту товарних запасів, яка визначається виходячи з середнього рівня торговельних надбавок і планованого приросту товарних запасів



4. Забезпечення ритмічності і оптимізації партій надходження сировини і товарів на підприємство

Для забезпечення ритмічності надходження сировини і товарів на підприємстві необхідно вирішити оптимізаційне завдання



забезпечення стійкості асортименту сировини і товарів, запланованих розмірів запасів і мінімізації поточних витрат на цей процес вирішується шляхом визначення оптимального розміру партій надходження сировини і товарів на підприємство

Оптимальний розмір партії поставки

Від розміру витрат з організації постачання (розміщення замовлення, доставка, приймання і т.п.)

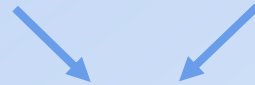
Якщо підприємство замовляє великі партії, то отримує знижку з ціни для великого покупця, крім того закупівельні витрати (постійні) на одиницю замовленого товару знижуються при збільшенні розміру поставки

Від розміру витрат по зберіганню запасів

зі збільшенням розміру закупівлі ростуть складські запаси сировини і товарів, а отже зростають складські витрати, зростає небезпека псування від тривалого зберігання, виходу з моди, що обумовлює збільшення страхових витрат, тобто витрати зберігання на одиницю замовлення зростають разом із збільшенням обсягу закупівлі

Оптимальним розміром партії поставки вважається такий, при якому мінімізуються сукупні витрати по організації постачання і обслуговування запасів

РХпост + РХзб



РХразом \Rightarrow min

Для розрахунку використовується модель Уілсона

$$\text{ОРП} = \sqrt{\frac{2 \cdot V_{\text{зак}_{\text{ПЛ}}} \cdot \text{РХпост}}{\text{РХзб}_n}}$$

4. ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ ЦЕХІВ В МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСАХ

Організацію забезпечення цехів матеріальними ресурсами проводять в декілька етапів

визначення потреби кожного цеху в матеріальних ресурсах;

встановлення нормативу цехових запасів;

визначення очікуваних залишків матеріальних ресурсів в цехах на початок планового періоду;

встановлення лімітів відпуску матеріальних ресурсів;

встановлення способу забезпечення цехів матеріальними ресурсами (пасивного або активного), розробка схем і графіків забезпечення матеріалами цехів підприємства.

Залежно від типу виробництва застосовуються різні системи лімітування і забезпечення цехів матеріалами

На підприємствах одиничного і дрібносерійного виробництва поширена децентралізована (пасивна) система постачання цехів.

За умов масового і багатосерійного виробництва зі стабільною номенклатурою продукції і ритмічним споживанням матеріалів застосовується централізована (активна) система забезпечення робочих місць.

ТРАНСПОРТНІ СИСТЕМИ, ОРІЄНТОВАНІ НА ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБ РЕСУРСІВ

Система "JIT"
(поставки "точно в строк")

- Основна мета - максимальна інтеграція всіх логістичних функцій підприємства для мінімізації рівня запасів матеріальних ресурсів в інтегрованій логістичній системі, забезпечення високої надійності і рівня якості продукції та сервісу для максимального задоволення запитів споживачів

Система KANBAN

- Передбачає, що на всі виробничі дільниці суворо за графіком поставляється саме та кількість матеріальних ресурсів, яка дійсно необхідна для випуску лише запланованої кількості продукції

Система MRP-1

- Основні цілі цієї системи - задоволення потреби в матеріальних ресурсах для планування виробництва і доставки споживачам, підтримка низького рівня запасів матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції, планування виробничих операцій, графіків доставки, закупівельних операцій

Система MRP-II

- Ефективний інструмент планування для реалізації стратегічних цілей підприємства в логістиці, маркетингу, виробництві, фінансах, плануванні та управлінні організаційними ресурсами підприємства з метою досягнення мінімального рівня запасів в процесі контролю над усіма стадіями виробничого процесу

Система LP

- Основні її цілі - високі стандарти якості продукції, низькі виробничі витрати, швидке реагування на споживчий попит, короткий час переналадження обладнання.

Система DDT

- модифікація концепції планування потреб / ресурсів. Найбільш відомі чотири варіанти концепції: "точка замовлення (перезамовлення)", "швидкого реагування", "безперервного поповнення запасів" і "автоматичного поповнення запасів".

План семінарського заняття

1. Завдання, зміст та порядок розробки плану з матеріально-технічного забезпечення.
2. Методи розрахунку потреби в матеріальних ресурсах.
3. Класифікація запасів матеріальних ресурсів.
4. Регулювання рівня запасів матеріально-технічних ресурсів.
5. Розрахунок потреби в матеріалах для окремих цехів



Знати:

цілі, завдання і порядок розробки плану з МТЗ; методи розрахунку потреби у матеріальних ресурсах; організацію надходження та купівлі сировини та матеріалів.

Вміти:

розраховувати

забезпеченість запасами сировини, матеріалів і товарів по окремому вигляду і по підприємству в цілому; товарооборотність; вплив окремих чинників на товарооборотність; планову норму запасів сировини рідними методами.

обґрунтовувати

вибір методу планування запасів, потреби у сировині, матеріалах, товарах; величину планових показників.



Студент

повинен!





ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1. У чому полягає сутність управління запасами сировини, матеріалів і товарів на підприємстві?**
- 2. Для яких цілей формують запаси сировини, матеріалів і товарів на підприємстві?**
- 3. Які завдання вирішуються в процесі аналізу запасів сировини, матеріалів і товарів?**
- 4. Як здійснюється планування потреби в сировині і матеріалах?**
- 5. Яка структура норм використання сировини і матеріалів?**
- 6. Що забезпечує поточний запас сировини і матеріалів?**
- 7. Коли створюється підготовчий запас сировини і матеріалів?**
- 8. Для яких цілей створюється страховий запас?**
- 9. Які існують методи планування запасів товарів в торгівлі?**
- 10. У чому відмінність категорій «норма» і «норматив» товарних запасів?**
- 11. Як визначається загальна планова сума запасів товарів?**
- 12. Як здійснюється оцінка ефективності розробленого плану запасів?**
- 13. Для чого необхідно постійно здійснювати контроль за станом запасів сировини, матеріалів і товарів?**
- 14. Яка мета планування надходження і закупівлі товарів?**
- 15. Як здійснюється аналіз надходження сировини, матеріалів і товарів на підприємстві?**
- 16. Як визначається плановий обсяг і структура надходження сировини, матеріалів і товарів?**
- 17. Чим відрізняються поняття «обсяг надходження» і «обсяг закупівлі»?**
- 18. Чим визначається розмір партії постачання сировини, матеріалів і товарів?**
- 19. Як визначається оптимальний розмір партії постачання?**
- 20. Які особливості планування збуту в оптовій торгівлі?**
- 21. Які використовуються методи при плануванні товарообороту в підприємствах харчуванні?**



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

- 1. Розробка планів матеріально-технічного забезпечення сприяє:**
 - 1) успішному рішенню проблем забезпечення сировиною, матеріалами, комплектуючими, паливом, енергією і іншими видами ресурсів, необхідних для здійснення процесу виробництва;**
 - 2) рішенню проблем з набором висококваліфікованого персоналу;**
 - 3) створенню ефективної системи перевірки якості продукції;**
 - 4) усе вище перелічене.**
- 2. Служба матеріально-технічного забезпечення вивчає ринок сировини і матеріалів з метою:**
 - 1) можливості закупівель дешевших матеріально-технічних ресурсів;**
 - 2) можливості закуповувати матеріали економічно обгрунтованими партіями і отримувати знижки при купівлі великих партій;**
 - 3) заміни дорогих і дефіцитних матеріалів дешевшими, скорочення відходів за рахунок впровадження інших прогресивних технологій, точнішого розрахунку конструкцій;**
 - 4) усе вище перелічене.**
- 3. Визначення оптимальної потреби підприємства у матеріальних ресурсах для здійснення виробничо-господарської і комерційної діяльності - це:**
 - 1) завдання плану матеріально-технічного забезпечення;**
 - 2) мета плану матеріально-технічного забезпечення;**
 - 3) етап розробки плану матеріально-технічного забезпечення;**
 - 4) принцип плану матеріально-технічного забезпечення.**



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

4. Потреба до витрачання встановлює:

- 1) кількість матеріалів, які потрібні підприємству для виконання плану об'єму продажів і інших робіт, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції, для ремонтно-експлуатаційних потреб, капітального будівництва;**
- 2) потреба підприємства в отриманні матеріалів із зовнішніх джерел;**
- 3) добову потребу підприємства в матеріалах для виробництва продукції;**
- 4) потреба підприємства в матеріалах необхідних для капітального будівництва.**

5. Потреба до постачання встановлює:

- 1) кількість матеріалів, які потрібні підприємству для виконання плану об'єму продажів і інших робіт, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції, для ремонтно-експлуатаційних потреб, капітального будівництва;**
- 2) потреба підприємства в отриманні матеріалів із зовнішніх джерел;**
- 3) добову потребу підприємства в матеріалах для виробництва продукції;**
- 4) потреба підприємства в матеріалах необхідних для капітального будівництва.**

6. Початковими даними для розробки плану матеріально-технічного забезпечення є:

- 1) плановий обсяг випуску продукції в асортименті і номенклатурі, прогресивні норми витрат матеріальних ресурсів;**
- 2) інформація про кон'юнктуру ринку товарів і аналіз витрат матеріальних ресурсів в звітному періоді;**
- 3) плани технічного і організаційного розвитку, технічного переозброєння і реконструкції підприємства, капітального будівництва;**
- 4) усе вище перелічене.**



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

7. Планування матеріально-технічного забезпечення включає:

- 1) визначення потреби в матеріалах, устаткуванні, паливі, енергії на базі норм їх витрачання;**
- 2) розрахунок норм запасів усіх товарно-матеріальних цінностей на плановий період;**
- 3) облік, контроль і аналіз виконання планів забезпечення;**
- 4) усе вище перелічене.**

8. Важливе значення при плануванні матеріально-технічного забезпечення має аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів, який визначається з метою:

- 1) об'єктивної оцінки стану ринку;**
- 2) контролю за діяльністю постачальників;**
- 3) ухвалення рішень з питань організації економії ресурсів і розробки шляхів раціонального їх використання;**
- 4) немає правильної відповіді.**

9. Коефіцієнт використання сировини і матеріалів характеризує:

- 1) міру використання сировини і матеріалів на виробництво продукції і визначається як відношення корисних (чистих, теоретичних) витрат сировини і матеріалів до норми їх витрат на виробництво одиниці продукції;**
- 2) визначається як відношення норми витрат на виробництво одиниці продукції до корисних (чистих, теоретичних) витрат сировини і матеріалів;**
- 3) визначає, скільки отримано чистого продукту і при якому рівні відходів;**
- 4) немає вірної відповіді.**

10. Коефіцієнт виходу (виключення) продукції характеризує:

- 1) міру використання сировини і матеріалів на виробництво продукції і визначається як відношення корисних (чистих, теоретичних) витрат сировини і матеріалів до норми їх витрат на виробництво одиниці продукції;**
- 2) визначається як відношення норми витрат на виробництво одиниці продукції до корисних (чистих, теоретичних) витрат сировини і матеріалів;**
- 3) кількість отриманого чистого продукту з певним рівнем відходів;**

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



Завдання 3.1.

План виробництва на рік: моторолерів – 40000 шт., моторів – 40000 шт., запасних частин – на суму 10 тис. грн, послуги виробничого характеру – 11 тис. грн., залишки незавершеного виробництва: на початок року – 150 тис.грн, очікувані на кінець року – 100 тис.грн.. Ціна моторолера - 20000 грн., ціна мотора – 700 грн.

Визначити товарну і валову продукцію.

Завдання 3.2.

У плановому році підприємство випускає 2000 шт. виробів А по ціні 550 грн./од. та 2500 шт. виробів В по ціні 660 грн./од.. Крім того, планується виготовити комплектуючих виробів на суму 2500 тис.грн., у тому числі для сторонніх замовників – на 700 тис.грн.; також у плані передбачається зміна залишків готової продукції на складі з 2000 тис.грн. до 500 тис.грн.

Розрахувати план по товарній, валовій та реалізованій продукції.