

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

ПЛАНУВАННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА

Київ – 2020

*Копіювання, сканування, запис на електронні носії
будь-якої частини навчального посібника
без дозволу видавництва заборонено.*

Рекомендований до друку Вченою радою Державного університету телекомунікацій,
протокол № 5 від 15 грудня 2020 року

Рецензенти:

Жацько К.С., доктор економічних наук, професор,
Академік Академії економічних наук України,
завідувач кафедри підприємництва та економіки підприємства
Університету митної справи та фінансів

Виноградова О.В., доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу
Державного університету телекомунікацій

Легомінова С.В., доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління інформаційною та кібернетичною безпекою
Державного університету телекомунікацій

Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств:
навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135с.

Навчальний посібник містить необхідний обсяг матеріалу з дисципліни «Планування діяльності підприємства» для підготовки фахівців спеціальності 051«Економіка підприємства» денної та заочної форм навчання. Він відповідає нормативній програмі і побудований таким чином, щоб забезпечити активне опанування знаннями з планування діяльності підприємства.

Начальний посібник призначений для самостійної підготовки студентів до семінарських і практичних занять. Він містить лекційний матеріал, перелік теоретичних знань та практичних навичок по кожній темі, питання для перевірки знань та понять, задачі для самостійного вирішення та тестові завдання для контролю знань по кожній темі. Також у навчальному посібнику наведено список основної та додаткової літератури для кращого засвоєння курсу.

Навчальний посібник підготовлений у відповідності до робочої програми навчальної дисципліни.

ЗМІСТ

Передмова	3
Тема 1. Сутність, принципи та методи планування діяльності підприємства	4
Тема 2. Види і зміст планів	24
Тема 3. Планування виробництва продукції	33
Тема 4. Планування збутової діяльності підприємства	46
Тема 5. Планування потреби в сировині, матеріалах та товарних запасах	58
Тема 6. Планування чисельності робітників підприємства	73
Тема 7. Планування фонду на оплату праці	86
Тема 8. Планування витрат підприємства	95
Тема 9. Управління прибутком і рентабельністю підприємства	103
Тема 10. Планування і контроль оновлення продукції	117
Тема 11. Планування організаційно-технічного розвитку підприємства	128
Список рекомендованої літератури	133

ПЕРЕДМОВА

Ефективне функціонування економіки України в ринкових умовах, інтенсифікація виробництва в окремих її галузях тісно пов'язані з проблемою вдосконалення системи управління в цілому та його основних складових – планування і контролю. Роль планування і контролю у діяльності підприємства в умовах сучасного ринку підсилюється тим, що від самостійного вибору перспектив розвитку і скоординованих рішень щодо реалізації власних засобів, впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інших рішень багато в чому залежить фінансовий і матеріальний добробут як усього колективу, так і кожного окремого працівника.

Удосконалення системи і методів планування повинно бути спрямоване, перш за все, на всебічну інтенсифікацію виробництва і підвищення його ефективності, значне покращання якості та конкурентоздатності продукції, що є основною лінією подальшого економічного розвитку галузевих підприємств на найближчі роки і тривалу перспективу. Уміння та навички оптимізації планів із застосуванням сучасних прийомів і методів обробки економічної інформації – це обов'язкова вимога до кваліфікаційної підготовки господарських керівників та працівників економічних служб. Такий підхід є запорукою раціонального шляху розвитку як окремих підрозділів так і підприємства в цілому.

Студент повинен знати:

- зміст економічних категорій;
- взаємозв'язок понять та показників;
- основні методи та стратегії планування і контролю всієї фінансово-господарської діяльності підприємства в умовах ринкових відносин.

вміти:

- кількісно оцінювати явища й визначати тенденції зміни показників;
- економічно обґрунтовувати технічні та організаційні рішення;
- досліджувати та планувати стратегію розвитку підприємства,
- створювати ефективні структури і варіанти планування,
- складати і корегувати плани,
- встановлювати дієвий контроль за виробництвом, реалізацією продукції та формуванням належних фінансових показників.

Компетенції:

оволодіння майбутніми фахівцями знань і навичок щодо:
здатності управління процесом формування й оцінки планових показників підприємства.

застосування аналітичного та методичного інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними економічними агентами (індивідуумами, домогосподарствами, підприємствами та органами державної влади);

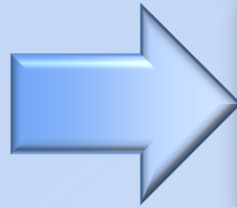
проведення аналізу функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, визначення функціональної сфери, розрахування відповідних показників, які характеризують результативність їх діяльності.

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

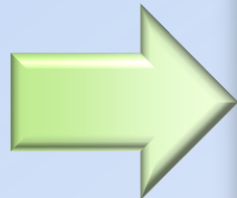
1. ПЛАНУВАННЯ ЯК НАУКА. СУТНІСТЬ І НЕОБХІДНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**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.

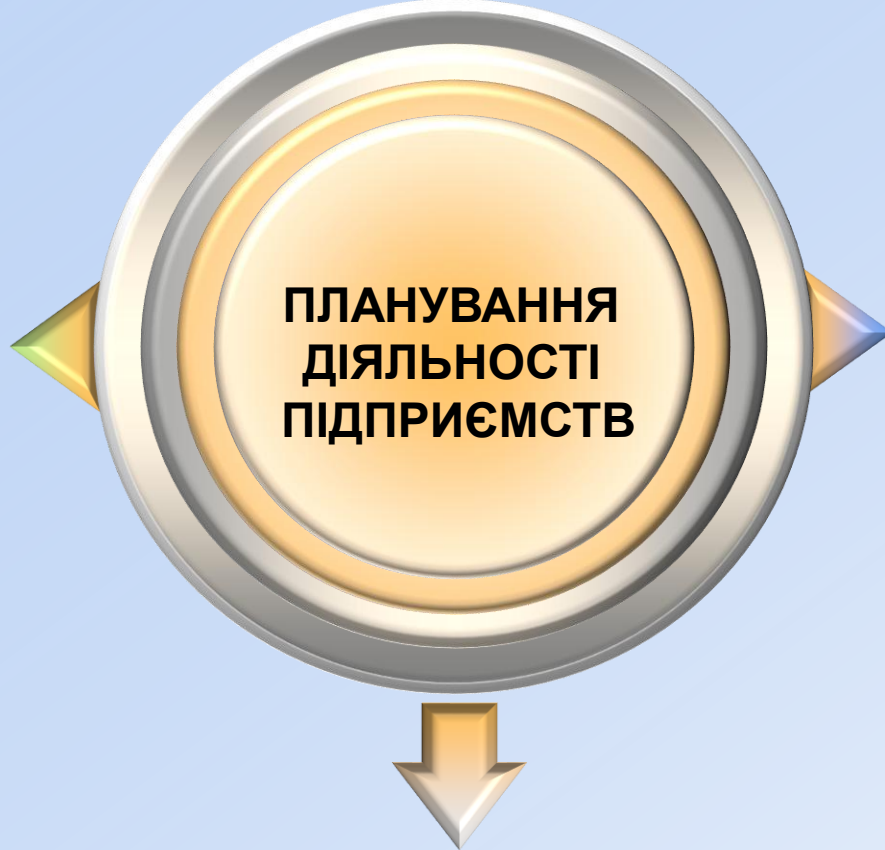
**Важливість
планування**

***"Планувати чи
бути планованим"***



**Загально-
економічна
точка зору**

це механізм, який
доповнює
механізм цін і
ринку



**Конкретно-
управлінська
точка зору**

полягає в умінні
передбачити цілі
підприємства,
результати його
діяльності та
ресурси

**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

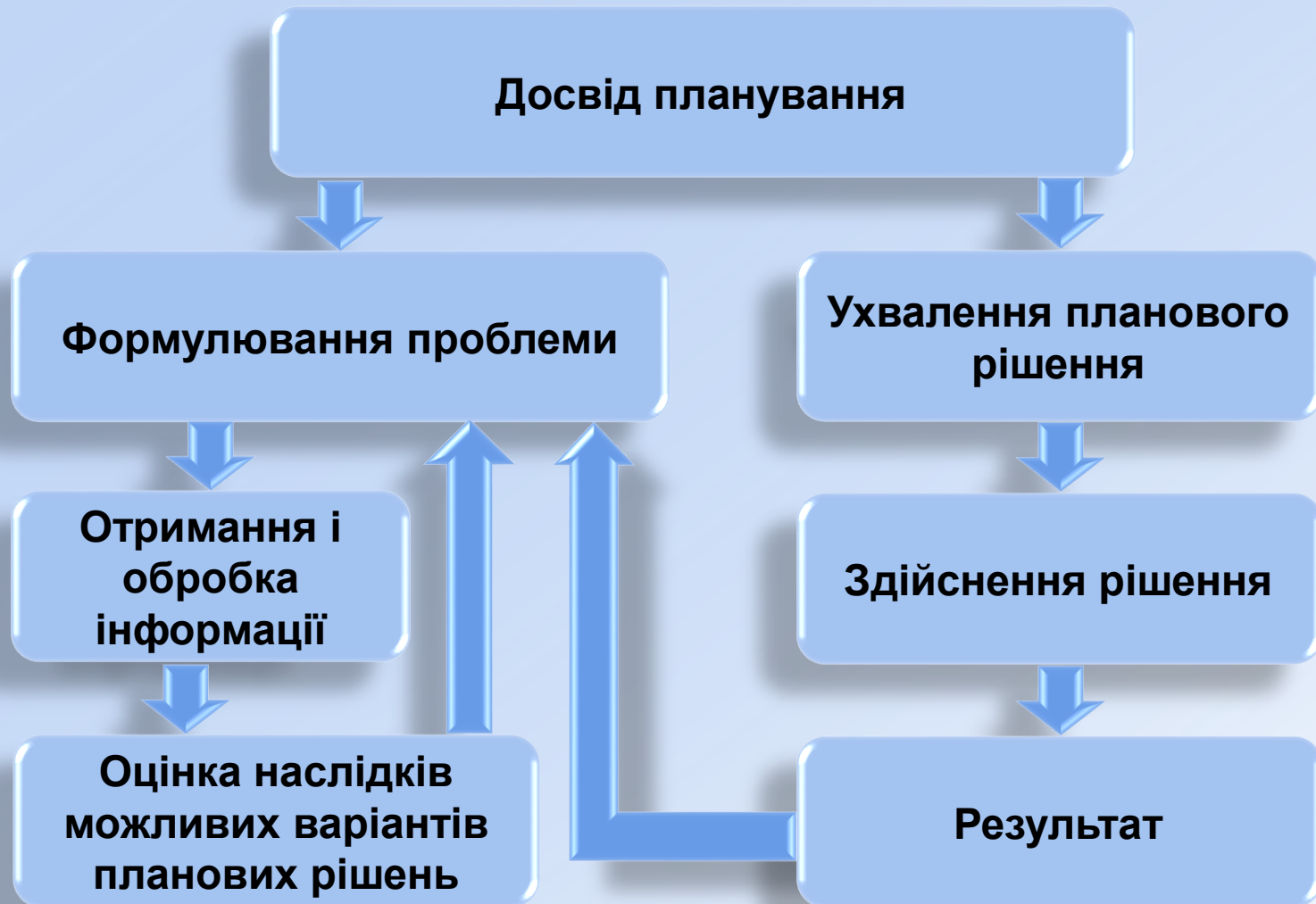
обумовлюється кооперацією праці і залежить від рівня розвитку засобів і методів планування

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 627 1363" 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

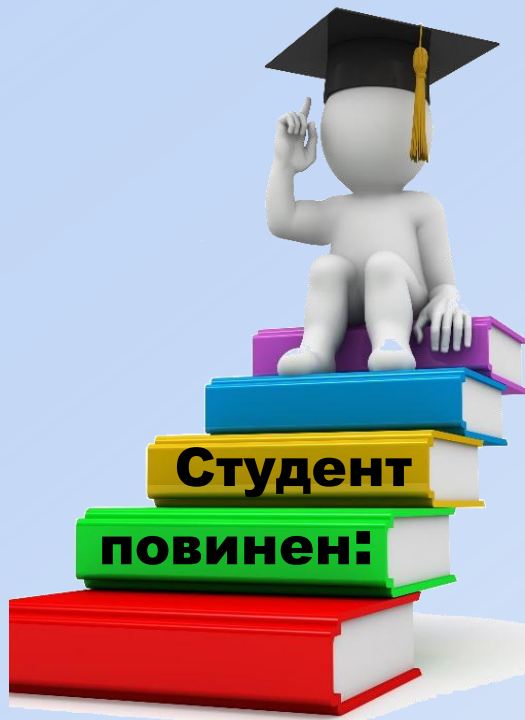
протяжністю планованого періоду

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.

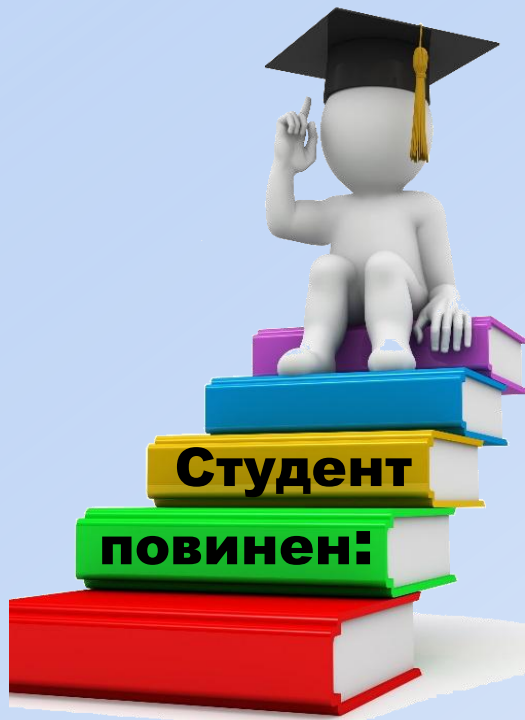
Виробничим підрозділам і функціональним службам надаються для орієнтуру прогностні показники обсягів виробництва і збуту, розміру прибутку і витрат на запланований період.

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

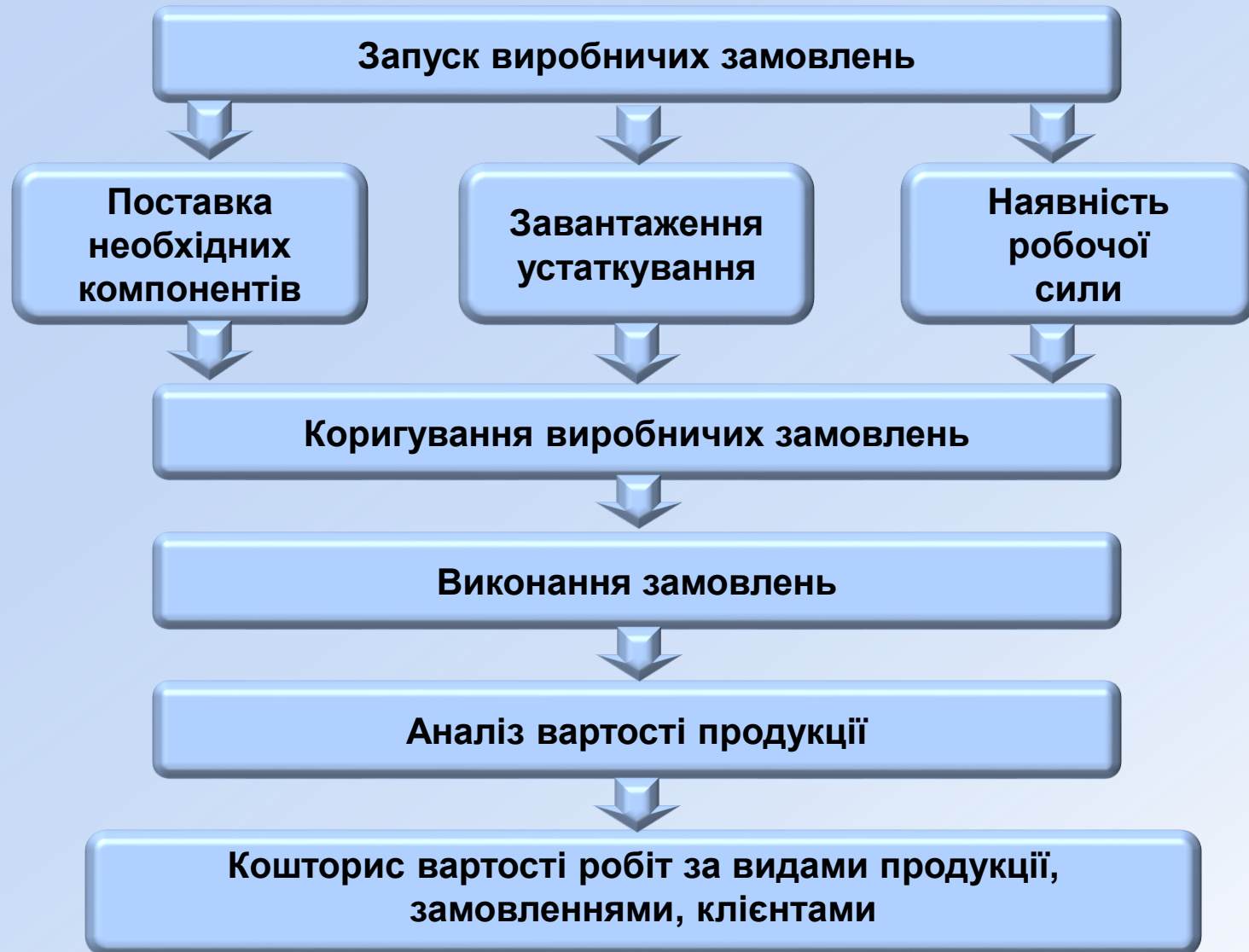
2. МЕТОДИКА ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ



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;

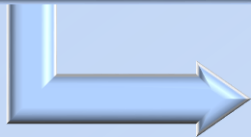
б) тривалості (в місяцях) виробничого циклу виробів (по їх провідних деталях);

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;

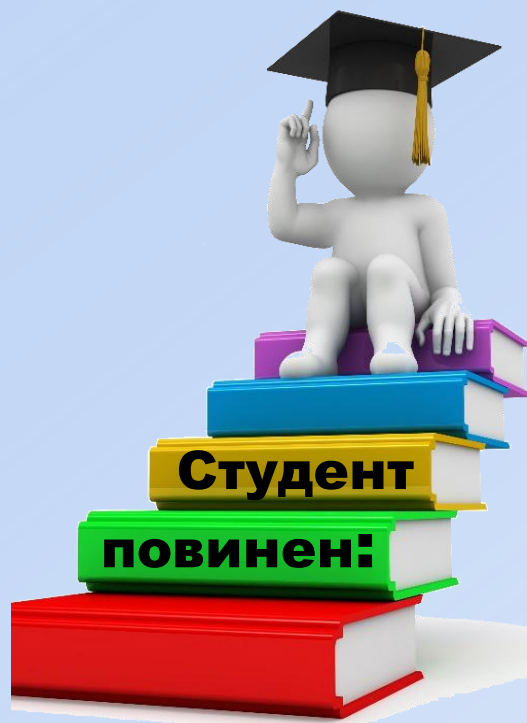
- енергетичні цехи, оцінюються по наданню енергоресурсів відповідним підрозділам;

- 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 позиціонування 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	$Z_T = n \sqrt{\frac{T_n}{T_1}} \cdot 100$
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

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

$$T_{ПЛ} = \frac{Пч_{цл} * 100}{Р_{КОМ}}$$

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

Для промислового підприємства

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

$T_{ПЛ}$ - плановий товарообіг;

$Пч_{цл}$, $Пр_{цл}$, $Пб_{цл}$ - 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.);

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

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

$Вр_{цл}$ - 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 м² 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

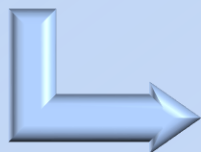
Розрахунок структури реалізації товарів на основі цільового прибутку реалізується шляхом складання різних варіантів розрахунків

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>	<p style="text-align: center;">$ДХр\text{ пл} = ВО\text{ пл} + П\text{ пл}$</p>
<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> $T_{\text{ПЛ}} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{Р_{\text{ДХ}}_{\text{p}_i} \cdot Ц_{\text{p}_i} \cdot Q_{\text{p}_i}}{100}}{Р_{\text{ДХ}}_{\text{рпл}}} \cdot 100$ <p>$Р_{\text{д}_{\text{р пл}}}$ - планований рівень доходу від реалізації по підприємству; $Р_{\text{д}_{\text{p}_i}}$, $Ц_{\text{p}_i}$, Q_{p_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 $Ц_{\text{p}_i}$, Q_{p_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

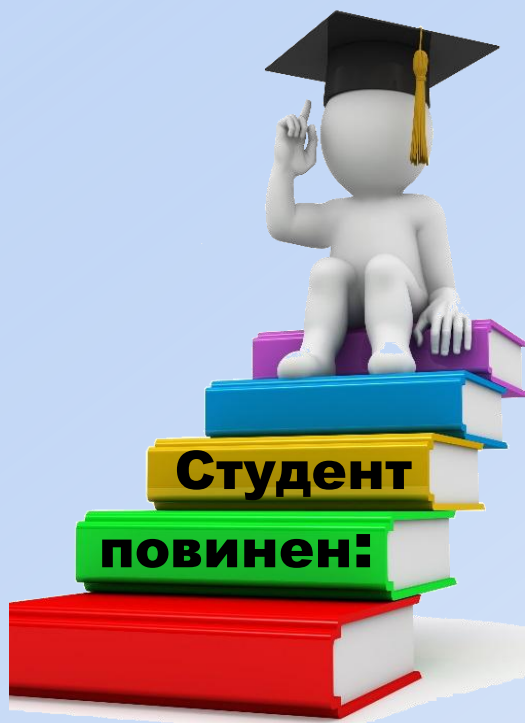
- визначення цілей і об'єктів рекламної кампанії;
- визначення цільової аудиторії реклами;
- вибір засобів реклами;
- підготовка рекламного звернення;
- розробка графіків виходу реклами;
- складання бюджету просування товару;
- попередня оцінка ефективності реклами.

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:

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

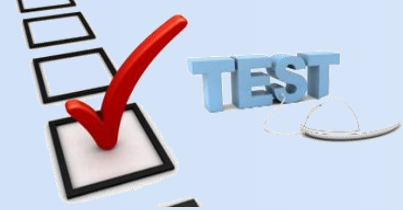
обґрунтовувати вибір методу планування обсягів реалізації;

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) застой;
 - 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

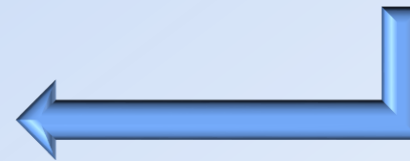
Планування потреби в сировині і матеріалах обумовлено виробничою програмою



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

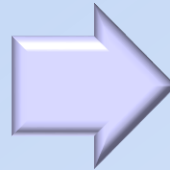
$$\Delta = \frac{Z_{\text{ср}_n} - Z_{\text{ср}_1}}{n-1}$$

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%

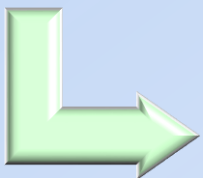
$$K_{ET} = \frac{\Delta Z_{T_i} * T_i}{\Delta T_i * Z_{T_i}}$$

$\Delta T_i, \Delta Z_{T_i}$ – 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

РХ_{пост} + РХ_{зб}



РХ_{разом} ⇒ min

Для розрахунку використовується модель Уілсона

$$\text{ОРП} = \sqrt{\frac{2 \cdot V_{\text{зак}_{\text{ПЛ}}} \cdot \text{РХ}_{\text{пост}}}{\text{РХ}_{\text{зб}_n}}}$$

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.

ТЕМА 6. АНАЛІЗ ТА ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ РОБІТНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1

Зміст, завдання та технологія планування потреб у персоналі

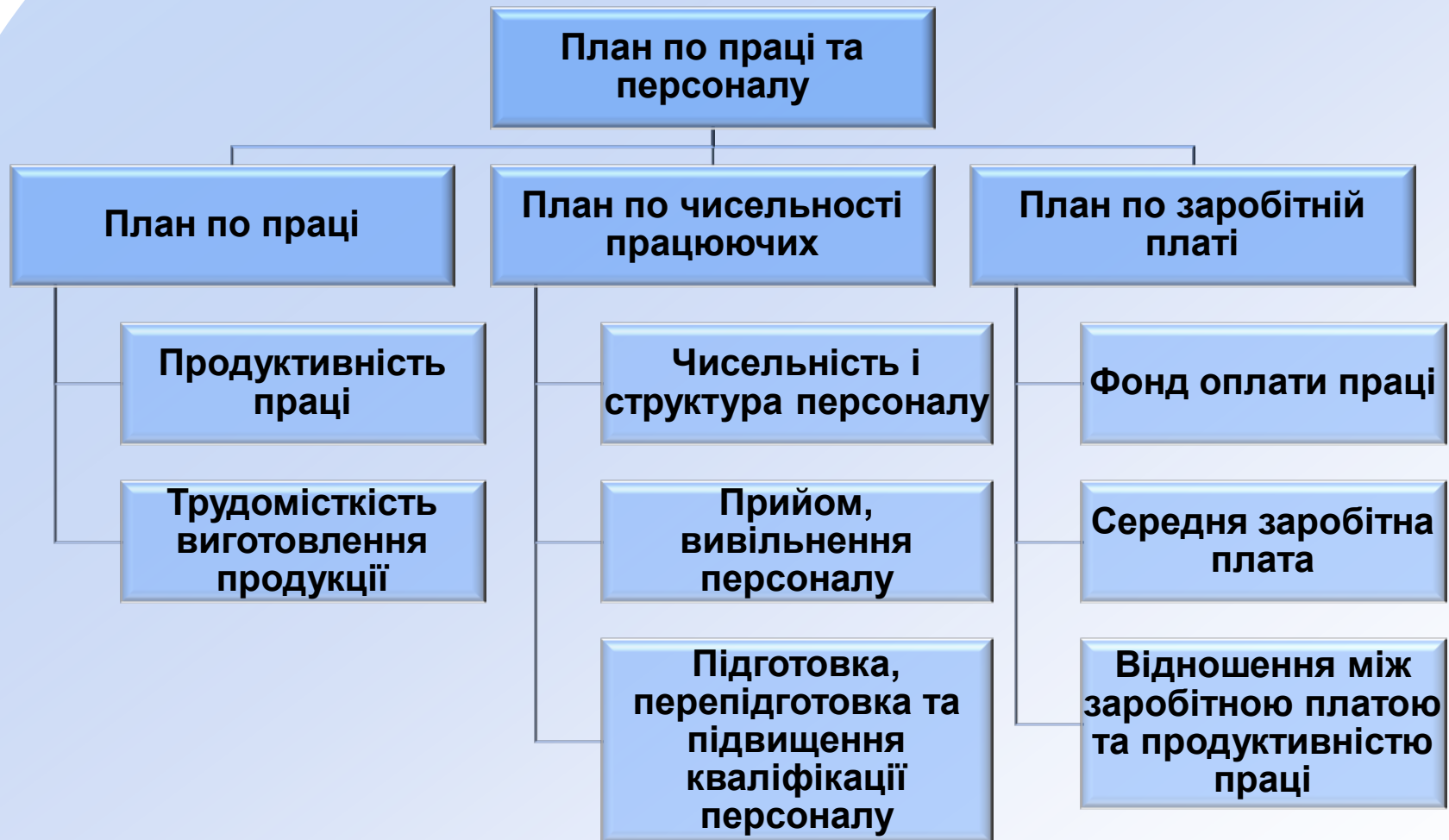
2

Планування чисельності робітників на підприємстві

3

Планування продуктивності праці

1. ЗМІСТ, ЗАВДАННЯ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ПЛАНУВАННЯ ПОТРЕБ У ПЕРСОНАЛІ



ПЛАН ПО ПРАЦІ

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

персонал підприємства є найважливішим фактором виробництва.

на даний час зростає колективний та інвестиційний характер праці.

рівень оплати праці в нашій країні низький

Мета розробки
плану по праці та
персоналу

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

Чинники, які впливають на кадрове планування

вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства

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

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

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

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

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

впливовість профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів робітників

Цілі кадрового планування на підприємстві

отримати й утримати людей потрібної якості у їх потрібній кількості;

найкращим чином використовувати потенціал свого персоналу;

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

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

Принципи управління персоналом підприємства

підпорядкованість загальній стратегії розвитку підприємства

забезпечення стабілізації складу робітників

відмова від жорсткої класифікації робіт

відбір основних робітників на конкурсній основі

облік трудової мотивації основних робітників

облік правових норм та державного регулювання зайнятості та оплати праці

В процесі планування праці вирішуються наступні основні завдання

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

розробка процедури кадрового планування, погодженої з іншими його видами;

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

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

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

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

покращення обміну інформацією по персоналу між усіма підрозділами підприємства.

Ефективне планування трудових ресурсів задовільно впливає на результати підприємства завдяки

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

Риси стратегічного кадрового планування

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

Риси тактичного кадрового планування

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

Риси оперативного кадрового планування

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

У процесі планування виконуються наступні планові розрахунки

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

Основні функції управління персоналом

Управління чисельністю та складом персоналу

Управління продуктивністю праці

Управління стимулюванням праці.

2. ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ РОБІТНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Основною метою управління чисельністю та складом персоналу



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

Основний зміст функцій управління чисельністю та складом персоналу

1. Проектування трудових процесів на підприємстві

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

2. Нормування витрат труда на виконання окремих робіт

- передбачає розробку і використання на підприємствах певної системи норм праці

норми чисельності

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

норми часу

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

норми виробітку

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

норми обслуговування

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

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

- передбачає встановлення планової кількості робітників підприємства

Здійснюється у такій послідовності

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



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



III етап. Визначення потреби та джерел поповнення чисельності робітників

перший
Спочатку визначають загальну чисельність, потім її ділять по категоріях робітників

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

Методи планування при першому способі планування чисельності:

1. Економіко-статистичний метод

дозволяє визначити загальну чисельність робітників підприємства по формулі

$$Ч_{пл} = (Ч_{зв} * Zч) / 100$$

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



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

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

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

де Чмин - середньооблікова чисельність минулого року;

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

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

$$Zч = \Delta Zч + 100$$

на основі індексу трудоемкості випуску або реалізації продукції

- визначаємо індекс трудоемкості випуску продукції або товарообороту

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

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

- індекс зміни чисельності робітників підприємства $Iч = Iт * I_{те}$

де Iч - індекс зміни чисельності робітників підприємства;

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

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

на основі прогнозу темпу зміни продуктивності праці

- індекс зміни чисельності робітників підприємства $Iч = Iт * I_{пт}$,

де Iпт – індекс зміни продуктивності труда у плановому періоді;

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

Або використовується передбачувана продуктивність труда (ПТ пл):

$$Ч_{пл} = Т_{пл} : ПТ_{пл}$$

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

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

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

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

Методи планування при першому способі планування чисельності:

**1. Нормативний
метод**

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

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

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

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

для цього визначають Явочну чисельність (Чя)

$$Чя = (Q_{рм\text{ср}} * (t_{д} + t_{\text{под}}) * D_{рн}) / t_{р}$$

$Q_{рм\text{ср}}$ - кількість атестованих робочих місць на підприємстві;

$t_{д}$ - час роботи підприємства у день;

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

$D_{рн}$ - кількість робочих днів підприємства на тиждень;

$t_{р}$ - тривалість робочого тижня робітника підприємства згідно з трудових законодавством - 40 год.

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

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

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

3. Метод прямого розрахунку

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

III етап. Визначення потреби та джерел поповнення чисельності робітників

Розрахунки ведуть за допомогою балансової формули

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

Отсюда

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

$$Ч_{повн} = \Delta Ч + Ч_{виб}$$

4. Формування персоналу підприємства

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

3. ПЛАНУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТРУДА

Основна мета управління продуктивністю труда на підприємстві



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

Основний зміст функції управління продуктивністю праці

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

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

3. Планування продуктивності труда

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

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

основується на наступних основних принципах

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

продуктивність праці на підприємстві характеризує витрати тільки живої праці;

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

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

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

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

обумовлені



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

включають



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

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

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

3. Планування продуктивності труда

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

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

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

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

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

$$\Delta\text{Ч}_{\text{о.п}} = \text{Ч}_{\text{б-осн}} * (\Delta\text{Zч}_{\text{всп}} - \Delta\text{Zв}_p)/100$$

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

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

$\Delta\text{Zв}_p$ – темп приросту обсягу виробництва продукції, %

підвищення технічного рівня виробництва

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

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

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

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

Зміна питомої ваги окремих видів продукції (структурного зрушення)

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

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

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

удосконалення нормування труда

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

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

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

Скорочення простоїв між снінами

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

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

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



Організаційні заходи

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

Технічні заходи

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

Технологічні заходи

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

Економічні заходи

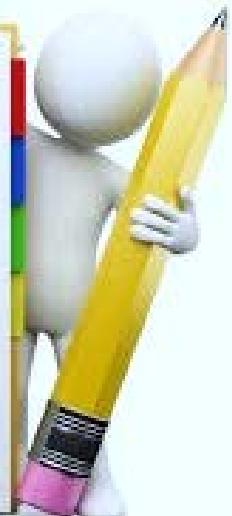
- формування центрів відповідальності на базі окремих структурних одиниць і підрозділів з правом самостійного розпорядження частиною суми отриманого прибутку;
- Вдосконалення системи участі найнятих робітників в прибутках і т.п;

Соціальні заходи

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

План семінарського заняття

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



Знати:

сутність і значення персоналу підприємства, методи планування чисельності;

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

Вміти:

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

загальну потребу в працівниках різними методами.

обґрунтовувати вибраний метод планування чисельності, продуктивності праці;

планову чисельність;

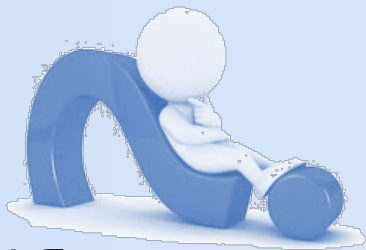
планову продуктивність;

можливі резерви підвищення продуктивності праці.



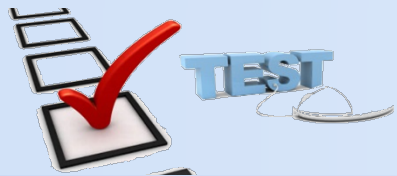
Студент

повинен:



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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

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

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

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

5. Основними принципами управління персоналом підприємства є:

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

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

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

7. Виберіть вірне твердження:

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

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

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

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

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

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

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

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



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

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

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

Визначити планову вихідну чисельність промислово-виробничого персоналу.

ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ

1

Цілі, задачі та техноллогія планування
коштів на оплату праці

2

Формування фонду оплати праці в розрізі
підрозділів підприємства

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

Основна мета управління стимулюванням труда



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

Мета планування коштів на оплату труда на підприємстві



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

Стимулювання труда на підприємстві



Оплата праці



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

Заробітна плата

економічна категорія

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

матеріальний стимул

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

Оплата труда складється з

основної заробітної плати

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

додаткової заробітної плати

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

1. Вибір форм та систем заробітної плати

2. Побудова на підприємстві тарифної системи заробітної плати

3. Побудова системи додаткового стимулювання окремих аспектів трудової активності працівників

4. Індивідуалізація умов матеріального стимулювання найбільш кваліфікованих працівників

5. Облік державного регулювання стимулювання праці працівників

6. Планування коштів на стимулювання труда

7. Складання плану по труду

1. Вибір форм та систем заробітної плати

Форми оплати труда

Відрядна форма оплати праці

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

Почасова форма оплати праці

- залежить від розряду робітника і кількості відпрацьованих годин

СИСТЕМИ

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

- почасова проста
- почасова преміальна

2. Побудова на підприємстві тарифної системи заробітної плати

Тарифна система



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



передбачає диференціацію зарплати по галузях і видах діяльності

Елементи

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

3. Побудова системи додаткового стимулювання окремих аспектів трудової активності працівників

Форми додаткового стимулювання робітників підприємства

різні одноразові заохочення за результати праці

преміювання за поточні підсумки господарської діяльності

преміальні виплати за підсумками роботи за рік

доплати та надбавки

4. Індивідуалізація умов матеріального стимулювання найбільш кваліфікованих працівників



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

5. Облік державного регулювання стимулювання праці працівників

Державне регулювання оплати труда здійснюється через встановлення

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

6. Планування коштів на стимулювання труда

Джерела формування коштів на оплату труда

витрати підприємства

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

чистий прибуток

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

Методи планування фонду оплати праці

Нормативний метод

За складовими елементами фонду оплати праці

Індексний метод

Виходячи з розміру заробітної плати

Індексний метод

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

Планування коштів на оплату праці за складовими елементами фонду оплати праці

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

Нормативний метод

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

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

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

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

Фонд заробітної плати складається з двох частин.

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

Планування фонду заробітної плати виходячи з розміру заробітної плати

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

Фонд зарплати на основі середньої заробітної плати



$$\Phi ЗП_{пл} = Ч_{пл} * ЗП_{лср}$$



Недолік полягає в тому, що він

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

Фонд зарплати на основі мінімальної заробітної плати



$$\Phi ЗП_{мін} = ЗП_{лмін} * Ч$$

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

Максимально фонд заробітної плати ($\Phi ЗП_{мах}$) можливий на основі розподілу доходів підприємства



Коли $\Phi ЗП_{мах} < \Phi ЗП_{мін}$ необхідно приймати рішення про скорочення чисельності робітників.

Розмір скорочення чисельності визначається виходячи з мінімальної або середньої зарплати:

$$Ч_{пл} = \Phi ЗП_{мах} / ЗП_{лмін}$$

$$Ч_{пл} = \Phi ЗП_{мах} / ЗП_{лср}$$

Розмір скорочення чисельності робітників

$$\Delta Ч = Ч_{ф} - Ч_{пл}$$

7. Складання плану по труду

Є підсумком управління трудовими ресурсами підприємства

План по труду

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

2. ФОРМУВАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ В РОЗРІЗІ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

СПОСОБИ ФОРМУВАННЯ І РЕГУЛЮВАННЯ ФОНДІВ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА

(визначаються системою оплати праці)

по тарифній системі

по нетарифній системі

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

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

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

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

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

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

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

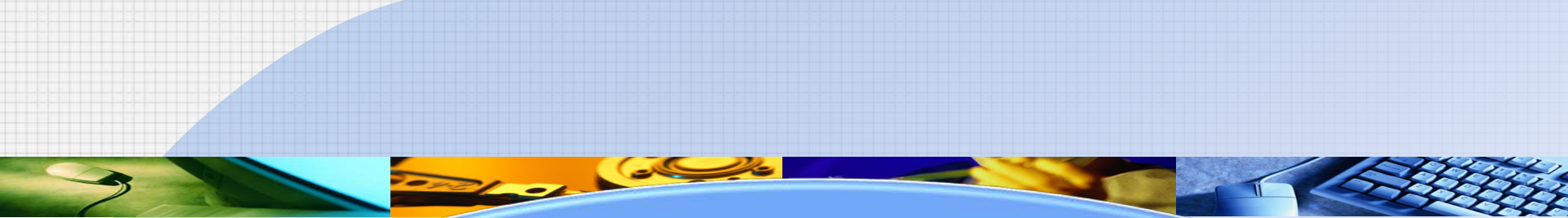
Загальна сума балів, зароблена усіма робітниками підрозділу

- $M = \sum M_i$

Загальна сума балів, зароблена усіма робітниками підрозділу

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

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

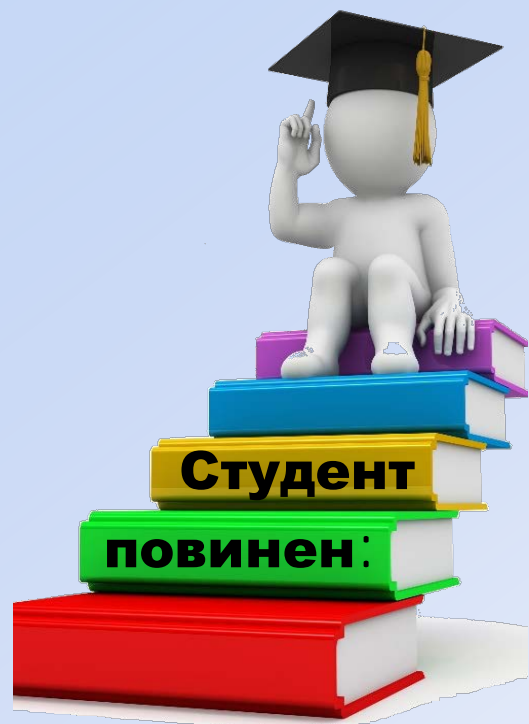


Фонд заробітної плати основних робітників за окремими елементами визначається у певній послідовності. Спочатку розраховується прямий фонд, потім – погодинний, денний, місячний, які відрізняються між собою включеними до них елементами заробітної плати.

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

План семінарського заняття

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



Знати:

сутність і задачі планування фонду оплати праці, методи планування;

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

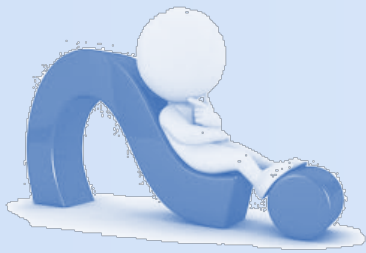
Вміти

розраховувати:

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

обґрунтовувати

вибраний метод планування фонду зарплати;
плановий фонд зарплати.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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

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

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

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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

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

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

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

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

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

6. Максимально можливий фонд заробітної плати ґрунтується на:

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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

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

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

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

9. Основними цілями кадрового планування є:

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

10. Рисами тактичного кадрового планування є:

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

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



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

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

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

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

Таблиця 7.1 – Вихідні дані

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

ТЕМА 8. ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

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

1. ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне управління витратами



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

Критерій економічності поточних витрат підприємства



мінімізація рівня витратоємності діяльності підприємства

Основна мета управління витратами на підприємстві



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

Ціль планування витрат



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

При розробці плану по собівартості повинні бути вирішені наступні завдання

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

Вихідними даними для розробки плану по витратах є

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

2. ПЛАНУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ І ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Основні етапи
планування витрат на
підприємстві

1. Аналіз витрат підприємства в передплановому періоді

2. Обґрунтування основних напрямків економії витрат в плановому періоді

3. Розрахунок планових сум поточних витрат

4. Розробка плану поточних витрат по підприємству в цілому

1. Аналіз витрат підприємства в передплановому періоді

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

2. Обґрунтування основних напрямків економії витрат в планованому періоді

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

3. Розрахунок планових сум витрат підприємства

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

Шляхи планування витрат підприємства

Перший

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

Другий

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

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

Калькулювання поточних витрат(собівартості) продукції



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

Системи калькулювання собівартості продукції

позамовний

попроцесний

нормативна
("стандарт-
костинг")

система
калькулювання
змінних витрат
("директ-костинг")

Сутність

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

Застосовується

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

Попроцесна система калькулювання собівартості

Сутність

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

Застосовується

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

Перевага

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

Недолік

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

Система калькулювання змінних витрат ("директ-костинг")

Сутність

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

Основна мета впровадження

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

Маржинальний прибуток (ПМ)

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

Перевага

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

Недолік

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


При другому шляху планування витрат використовуються методи

Економіко - статистичний метод

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

Метод математичного моделювання

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


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

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

- а) використання ковзної середньої,
 - б) використання прийомів математичного моделювання та інших статистичних прийомів;
 - в) використання коефіцієнта еластичності змінних витрат від обсягу випуску і реалізації продукції, оскільки величина постійних витрат залишається майже незмінною зі зміною обсягу випуску і реалізації продукції.
- де $ВВ_{ЗМ_{ЗВ}}$ - зміна перемінних витрат у звітному періоді;
 $ВВ_{ЗМ_{МИН}}$ - перемінні витрати в минулому періоді;
 $\Delta V_{рч_{ЗВ}}$ - приріст випуску і реалізації продукції у звітному періоді;
 $V_{рч_{МИН}}$ - чиста виручка минулого року.

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

4. Розробка плану поточних витрат по підприємству в цілому

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

3. ПЛАНУВАННЯ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ



Зниження витрат на виробництво та обіг продукції має велике економічне значення

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

Основні резерви зниження рівня витрат на підприємстві

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

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

Собівартість одиниці продукції

- розраховується діленням сукупних витрат підрозділу на обсяг виробленої продукції

Собівартість валової продукції

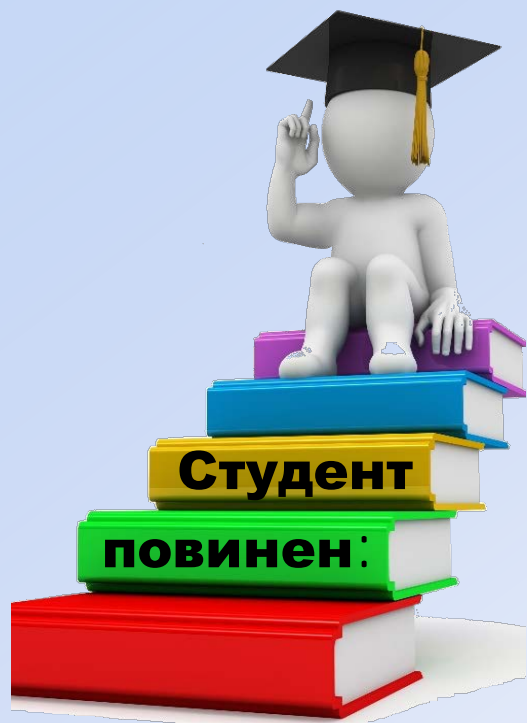
- дорівнює собівартості товарної продукції скоригованої на залишки нереалізованих товарів

Собівартість реалізованої продукції

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

План семінарського заняття

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



Знати:

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

Вміти:

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



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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

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

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

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

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

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

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

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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

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

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

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

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

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

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

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

10. Критерієм економічності поточних витрат підприємства виступає:

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

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



Завдання 8.1.

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

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

Завдання 8.2.

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

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

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

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

Коефіцієнт тари - 10 %

Коефіцієнт повторних перевезень - 15 %.

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

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

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

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ І РЕНТАБІЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1

2

3

4

Необхідність і суть управління прибутком.

Процес планування прибутку.

Операційній леверидж.

Планування цільового прибутку підприємства

1. НЕОБХІДНІСТЬ І СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ

Управління прибутком



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

Максимізація прибутку

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

Мінімаксимізація прибутку

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

Отримання задовільного (оптимального) прибутку

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

2. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКУ.

Планування
прибутку



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

Основні етапи
процесу планування
прибутку на
підприємстві

1. Аналіз прибутку підприємства у передплановому році

2. Планування формування прибутку

3. Планування розподілу прибутку

1. Аналіз прибутку
підприємства в
передплановому періоді

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

В процесі аналізу прибутку підприємства в передплановому періоді

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

Основні завдання аналізу прибутку і рентабельності підприємства

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

2. Планування формування прибутку

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

Об'єкт планування прибутку



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

Методи планування формування прибутку

Економіко-статистичний метод

Метод прямого рахунку

Нормативний метод

Метод «CVP»

Метод цільового формування прибутку

Метод факторного моделювання прибутку

1. Економіко-статистичний метод

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

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

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

2. Метод прямого рахунку

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

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

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

Прибуток валовий	$P_v = V_r - ПДВ - C_p$ $P_v = V_{rч} - C_p$ <p>C_p – собівартість реалізованої продукції.</p>
Прибуток маржинальний	$P_m = V_r - ПДВ - ВВ_{зм}$ $P_m = V_{rч} - ВВ_{зм}$
Прибуток від операційної діяльності	$P_r = V_r - ПДВ - ВВ_{заг}$ $P_r = V_{rч} - ВВ_{заг}$ $P_r = P_m - ВВ_{пост}$
Прибуток до оподаткування	$P_b = V_r - ПДВ + ДХ_{ін} - В_{інш}$ $P_b = V_{rч} + ДХ_{інш} - В_{інш}$ <p>$ДХ_{ін}$ – всі інші види доходів $В_{інш}$ – всі інші види витрат</p>
Прибуток чистий	$P_{ч} = V_r - ПДВ + ДХ_{інш} - В_{інш} - Под п$ $P_{ч} = V_{rч} + ДХ_{інш} - В_{інш} - Под п$ $P_{ч} = P_m - ВВ_{пост} - Под п$ <p>$Под п$ – податок на прибуток</p>

Недоліки методу прямого рахунку



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

3. Нормативний метод

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

Використовується при наявності на підприємстві відповідної нормативної бази

У якості таких нормативів використовуються

<p>норма прибутку на власний капітал (або норма депозитного проценту на грошовому ринку)</p>	$Пч_{пл} = (ВК \cdot Nбп_д) / 100$ $Пб_{пл} = (ВК \cdot Nбп_д) / (100 - Nпп)$ <p>де $Пч_{пл}$, $Пб_{пл}$ – прибуток підприємства чистий або до оподаткування; $ВК$ – середня сума власного капіталу підприємства, що задіяна в його діяльності у плановому періоді; $Nбп_д = MPP$ – норма прибутку на власний капітал, %.</p>
<p>норма прибутку на оборотні активи</p>	$Ппл = (ОА \cdot Pоа) / 100$ <p>де $Pоа$ – норма прибутку (рентабельність) на одиницю оборотних активів</p>
<p>норма прибутку на одиницю виготовленої або реалізованої продукції (або середньогалузева норма прибутку на одиницю виготовленої або реалізованої продукції у останньому попередньому періоді)</p>	$П пл = \Sigma(Вр_{ч i} \cdot P_{прод i}) / 100$ <p>де $P_{продs}$ – рентабельність продажу одиниці товару</p>

Недолік нормативного методу



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

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

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

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

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

Планові розрахунки при використанні цього методу ведуться у такій послідовності:

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

Метод «CVP»



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

5. Метод цільового формування прибутку

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

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

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

Формала для розрахунку цільового прибутку:

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

Пц—цільова сума прибутку до оподаткування у плановому періоді;

Пм ц —цільова сума маржинального прибутку у плановому періоді;

Пч ц —цільова сума чистого прибутку у плановому періоді.

Особа роль методу цільового формування прибутку



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

6. Метод факторного моделювання прибутку

Найбільш складний, оскільки вимагає здійснення великих аналітичних і прогнозних розрахунків

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

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

Модель може будуватися на функціональному або кореляційному зв'язку.



Функціональний зв'язок виражається рівнянням виду:

$$Y = f(x),$$

де y – прибуток;

x – фактори, що визначають прибуток.

3. Планування розподілу прибутку

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



**Основна мета
планування
розподілу
чистого прибутку**



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

В процесі формування політики розподілу прибутку підприємства вирішуються наступні завдання:

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

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

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

Формула для розрахунку:

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

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

ЕТАПИ РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ

На першому етапі

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

На другому етапі

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

На третьому етапі

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

На четвертому етапі

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

3. ОПЕРАЦІЙНИЙ ЛЕВЕРИДЖ

Операційний леверидж

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

Дія механізму операційного левериджу основана

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

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

Коефіцієнт операційного левериджу (Копл)

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

$Копл = \frac{ВВ_{пост}}{ВВ}$

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

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

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

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

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

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

Особливості прояву механізму операційного левериджу

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

4. ПЛАНУВАННЯ ЦІЛЬОВОГО ПРИБУТКУ

Цільова сума
прибутку

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

$$Пч_{ц} = Пк + Пс$$

Планування частини цільового прибутку, що капіталізується

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

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

Приріст нематеріальних активів ($\Delta НМА$).

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

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

Приріст власних оборотних активів (ΔBOA).

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

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

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

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

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

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

$$Пк = \Delta ВФР - АМВпл - ВКзд$$

де $АМВпл$ - запланована сума амортизаційних відрахувань;

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

Планування частини прибутку, що споживається

Виплати доходів власникам підприємства ($Пдв$)

Плануються виходячи з розробленої дивідендної політики

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

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



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

**Головна мета
програм матеріального
стимулювання найманих
робітників**



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

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

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



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

Форми забезпечення соціального розвитку персоналу

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

Інші форми
споживання
прибутку (Ппр)



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

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




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

Планова сума
цільового чистого
прибутку
підприємства



$$Пч_{ц} = Пк + Пп$$

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


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

де Пл - неоподатковуваний прибуток (пільговий прибуток).

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

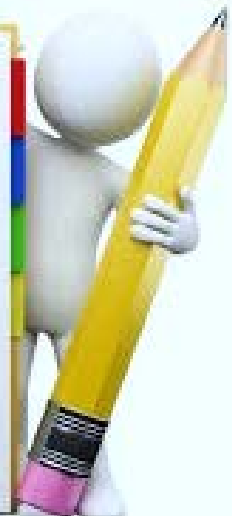
- Тому спочатку методом прямого рахунку визначають можливості покриття прибутку за рахунок інших джерел (Ппр), а не від операційної діяльності. Це можуть бути доходи від здачі приміщень в оренду, від реалізації не використовуваного майна, дивіденди по акціях інших емітентів та ін.

Прибуток від операційної діяльності (Ппр)


$$Пр_{ц} = Пб_{ц} - Ппр$$

План семінарського заняття

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



Знати:

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

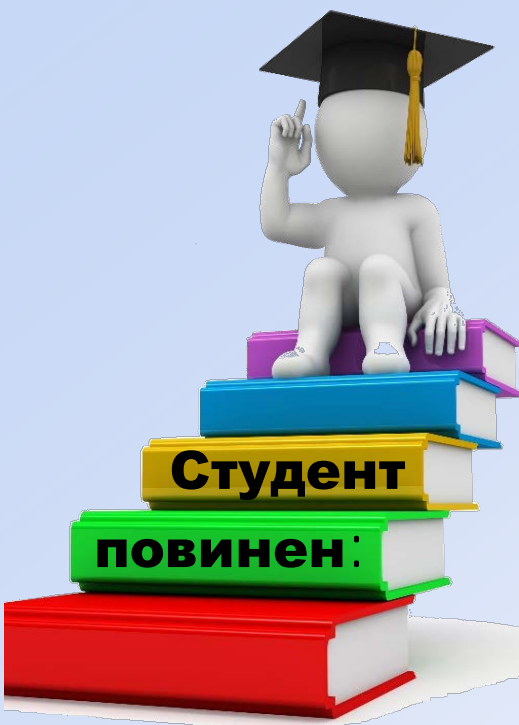
сутність ефекту операційного левериджу; показники, що сприяють зниженню порогу рентабельності і підвищенню запасу фінансової міцності.

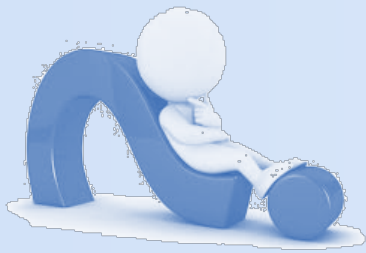
Вміти

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

здійснювати багатоваріантний розрахунок суми прибутку різними методами;

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





ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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

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

3. До основних етапів процесу планування не відносять:

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

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

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

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

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



Завдання 9.1.

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

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

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

Завдання 9.2.

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

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

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

Завдання 9.3.

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

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

ТЕМА 10. ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ



1

Склад та структура плану оновлення продукції

2

Нормативна база планування, підготовки та освоєння нової продукції

3

Методика розробки плану підготовки та освоєння нової продукції

1. СКЛАД І СТРУКТУРА ПЛАНУ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ.

Підготовка виробництва



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

Основні етапи комплексу підготовки та освоєння нової продукції

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

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

Вихідні дані для складання плану підготовки і освоєння нової продукції

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

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

планування конструкторських робіт,

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

складання кошторису витрат.

Плани підготовки та освоєння нової продукції на підприємствах

Перспективний план

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

Поточний план

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

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

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

Вимоги до дотримання календарних термінів підготовки виробництва

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

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

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

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

Комплекс заходів щодо зниження трудомісткості робіт і скорочення їх тривалості



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

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



**Укрупнені нормативи
трудомісткості**

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

**основна
умова
розробки**

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

Ознаками, за якими відбирається типовий представник

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

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

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

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

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

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

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

Диференційовані
нормативи
трудомісткості



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

**1. Нормативи
трудомісткості
конструкторських робіт**

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

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

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

Технологічна підготовка охоплює такі види робіт

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

3. Нормативи на проектування і виготовлення технологічного оснащення

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

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

Об'єктами нормування можуть виступати:

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

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

3. МЕТОДИКА РОЗРОБКИ ПЛАНУ ПІДГОТОВКИ ТА ОСВОЄННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Розробка якісного плану підготовки освоєння нової продукції

конструкторські роботи

роботи з оснащення технологічних процесів

розробка технологічних процесів

1. Планування конструкторських робіт



Залежить від ступеня складності виробів, які готуються до виробництва

Планування конструкторських робіт передбачає

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

Конструкторська підготовка охоплює

технічне
завдання,

ескізний проект,

технічний проект,

робочий проект.

За рівнем новизни конструкції бувають

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

1. Тривалість
конструкторської
підготовки



Залежить від обсягу, трудомісткості і кількості
виконавців

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

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

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

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

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

t_d - тривалість робочого дня, годин;

$k_{вн}$ - коефіцієнт виконання норм.

Собівартості майбутньої конструкції

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

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

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

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

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

2. Планування
розробки
технологічних
процесів

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

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

Технологічна собівартість річного випуску виробів, що проектуються

включає

витрати, пов'язані з технологічним процесом виготовлення продукції

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

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

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

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

Q - кількість виробів в рік, шт .;

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

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

Загальна технологічна собівартість річного випуску виробів

$$C_{TX} = C_{пер} * Q + C_{пост}$$

3. Планування робіт з оснащення технологічних процесів



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

Витрати на придбання технологічного оснащення та спеціального інструменту

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

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

Кошторис витрат на підготовку і освоєння нової включає 2 розділи

витрати по розробці і уточненню
технічної документації

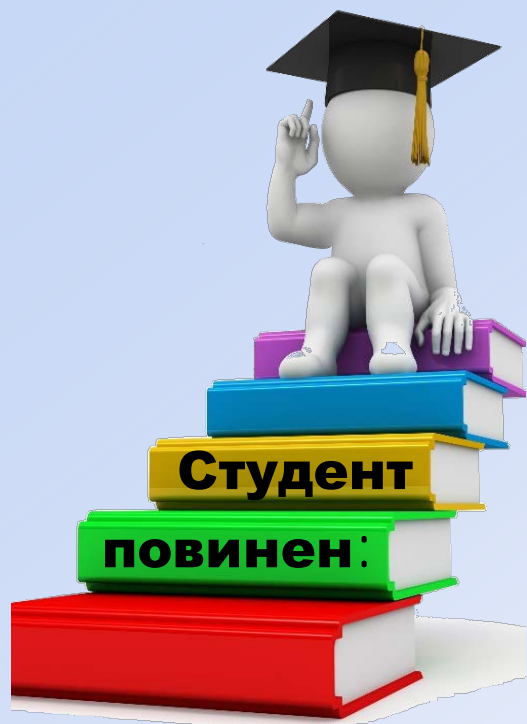
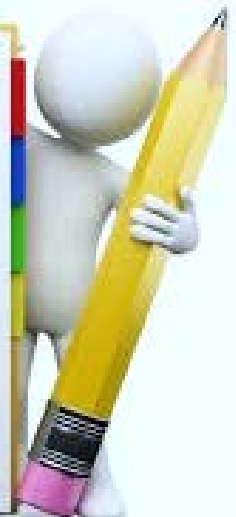
витрати, пов'язані з виконанням
виробничих робіт

статті

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

План семінарського заняття

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



Знати:

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

Вміти

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



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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

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

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

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

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

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

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

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

6. До етапів освоєння серійного виробництва виробів відносять:

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

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

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

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

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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

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

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

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

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



Завдання 10.1.

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

Таблиця 10.1 – Вихідні дані

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

ТЕМА 11. ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА



1

Технічний та організаційний розвиток підприємства.

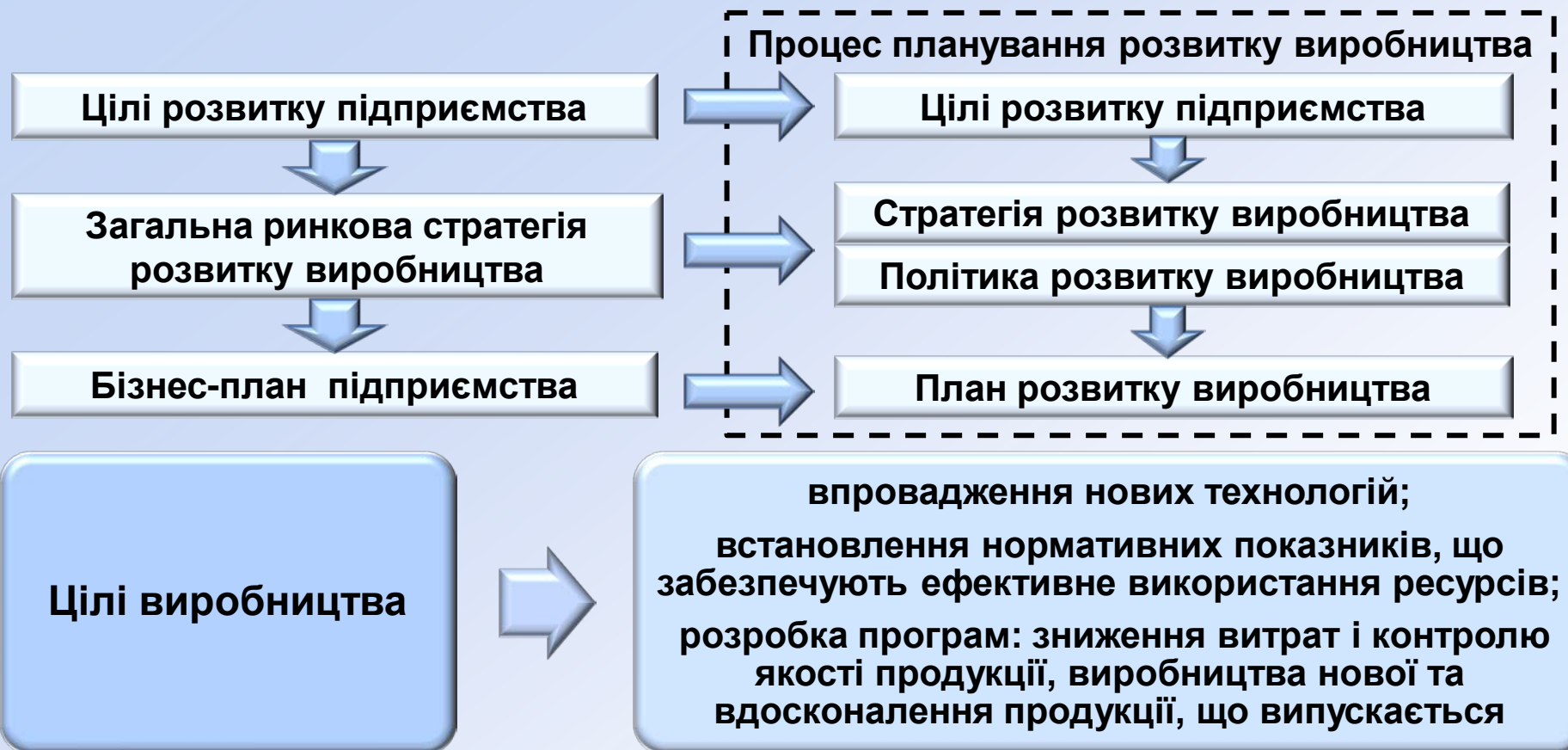
2

Оцінка технічного рівня розвитку підприємства

1.ТЕХНІЧНИЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА.

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

Процес планування розвитку виробництва на підприємстві



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

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

Основні елементи науково-технічної політики

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

Загальні принципи вироблення науково-технічної політики

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

2. ОЦІНКА ТЕХНІЧНОГО РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Форми технічного розвитку підприємства

Підтримка техніко-технологічної бази в нормальному стані

Технічний розвиток підприємства

Розвиток техніко-технологічної бази

Капітальний ремонт обладнання

Заміна зношеного обладнання новим такого ж технічного рівня

Технічне дооснащення підприємства

Модернізація

Технічне переоснащення

Реконструкція

Розширення

Нове будівництво

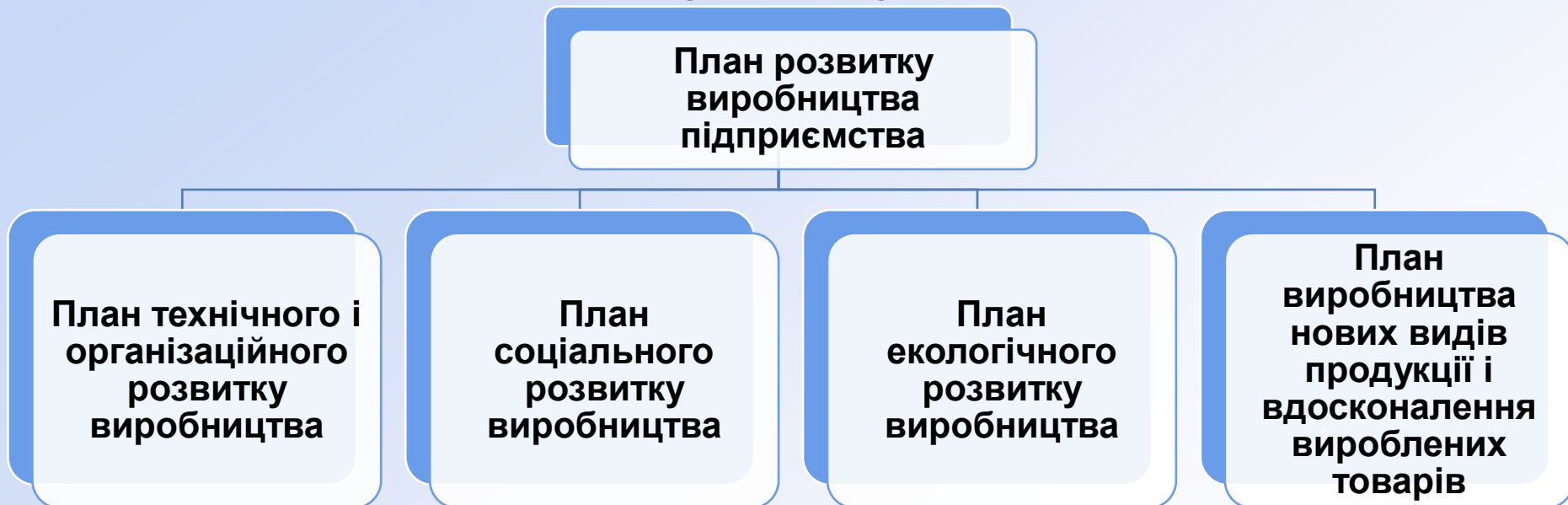
Основні етапи процесу економічного управління технічним розвитком на підприємстві

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

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

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

Складові елементи плану розвитку виробництва на підприємстві



Типовий зміст програми (плану) технічного розвитку підприємства

Науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи

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

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

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

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

Впровадження прогресивної технології, модернізація і автоматизація виробничих процесів

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

Вільні результати здійснення заходів з технічного розвитку

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

Показники для планування та оцінки ефективності розвитку виробництва підприємства



Технічний і організаційний розвиток виробництва

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

Продуктний розвиток виробництва

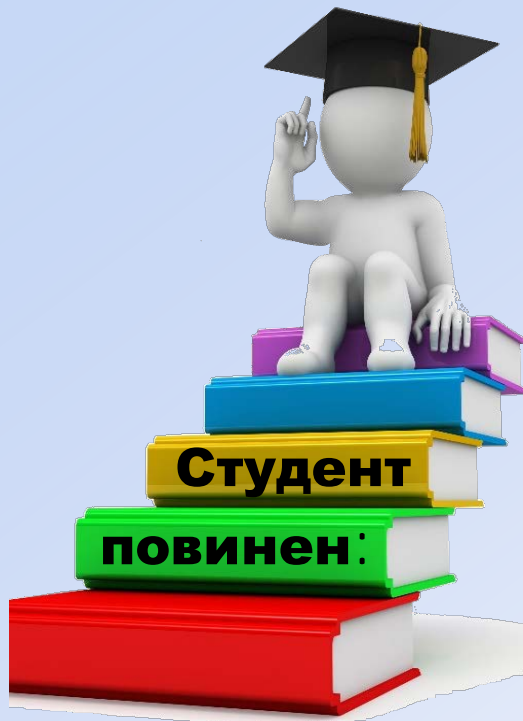
- тривалість розробки і впровадження у виробництво нової продукції;
- кількість нових товарів за період;
 - частота змін, вироблених в конструкціях товарів, що випускаються

Соціальний розвиток виробництва

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

План семінарського заняття

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



Знати:

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

Вміти

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



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

4. Одним з найважливіших елементів стратегії розвитку виробництва є:

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

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

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

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

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

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

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

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

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



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

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



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ



Завдання 11.1.

Визначити ефективність організаційно-технічного заходу по відміні технологічної операції.

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

Дані, що стосуються режиму роботи підприємства студент визначає самостійно.



ОСНОВНА НАВЧАЛЬНА ЛІТЕРАТУРА



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

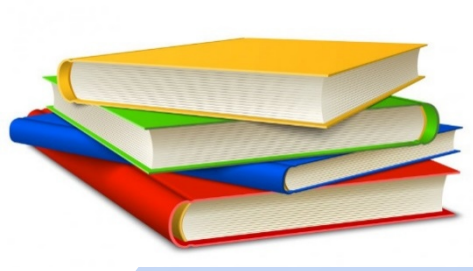


ОСНОВНА НАВЧАЛЬНА ЛІТЕРАТУРА



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

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА



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

Відповідальний за випуск Тищенко І.І.

Надруковано у РВЦ Державного університету телекомунікацій

Формат 60x84/16. Папір друкарський.

Наклад 100 прим. Зам. 123.

Видавництво та друк Державний університет телекомунікацій 03110,
м. Київ, вул. Солом'янська, 7. Тел. 249-25-75.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №6185 від 17.05.2018 р.

03110, м. Київ, вул. Солом'янська, 7.

Тел. (044) 249-25-76