

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

С.О. Єрмак

Конспект лекцій з дисципліни

ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Кривий Ріг
2017**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

С.О. Єрмак

Конспект лекцій з дисципліни
ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність»,
Ступінь: бакалавр

Затверджено на засіданні
кафедри підприємництва і торгівлі
Протокол № 11
від “15” лютого 2017 р.

Схвалено навчально-методичною радою
ДонНУЕТ
Протокол № 5
від “24” лютого 2017 р.

Кривий Ріг
2017

Рецензенти:
О.Є. Бавико, д-р. екон. наук, доцент
С.В. Волошина, канд. екон. наук, доцент

Єрмак, С.О.

Є 72Планування і контроль на підприємстві. Конспект лекцій [Текст]: для студ. спец. 076 «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність», ступінь бакалавр / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підприємництва і торгівлі; С.О. Єрмак – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2016. – 121 с.

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Планування і контроль на підприємстві» для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність» усіх форм навчання представлений у допомогу студентам під час підготовки до аудиторних занять, складання екзаменів (заліків) під час екзаменаційної сесії. Містить перелік нормативно-правових актів, літературних джерел.

©Єрмак С.О., 2017
© Донецький національний
університет економіки й торгівлі імені Михайла
Туган-Барановського, 2017

ЗМІСТ

Вступ

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи планування

Тема 1. Сутність та принципи планування діяльності підприємства

- 1.1. Сутність і необхідність планування діяльності підприємства
- 1.2. Принципи планування
- 1.3. Основні категорії планування

Тема 2. Методи і технологія планування діяльності підприємства

- 2.1. Методи планування
- 2.2. Технологія планування: етапи і послідовність

Тема 3. Система планів та їх класифікація

- 3.1. Система планів та їх види.
- 3.2. Місце планування в управлінні підприємством.

Тема 4. Стратегічне планування

- 4.1. Цілі, завдання та методи розробки стратегічних планів.
- 4.2. Порядок стратегічного планування.

Змістовий модуль 2. Планування обсягів діяльності підприємства

Тема 5. Планування і оптимізація виробничої програми

- 5.1. Планування виробничої програми підприємства.
- 5.2. Оптимізація виробничої програми.

Тема 6. Маркетингові дослідження, планування збуту і контроль продукції

- 6.1. Оцінка і прогнозування кон'юнктури споживчого ринку.
- 6.2. Планування обсягу і структури продажів підприємства.

Тема 7. Планування потреби в сировині, матеріалах та товарних запасах

- 7.1. Класифікація запасів сировини, матеріалів і товарів.
- 7.2. Планування потреби в сировині, матеріалах і товарних запасах.

Тема 8. Планування надходження й закупівлі сировини, матеріалів, товарів

- 8.1. Планування надходження і закупівлі сировини, матеріалів і товарів.

8.2. Особливості планування збуту в оптовій торгівлі.

Змістовий модуль 3. Планування чисельності та витрат на оплату праці

Тема 9. Планування чисельності робітників підприємства

9.1. Зміст і порядок планування персоналу та оплати праці

9.2. Планування чисельності персоналу

9.3. Планування продуктивності праці

Тема 10. Планування витрат на оплату праці

Змістовий модуль 4. Планування результатів діяльності підприємства

Тема 11. Планування витрат виробництва і обігу підприємства

Тема 12. Планування доходів підприємства

Тема 13. Планування прибутку підприємства

Змістовний модуль 5. Планування оновлення та організаційно-технічного розвитку підприємства

Тема 14. Планування і контроль оновлення продукції

Тема 15. Планування організаційно-технічного розвитку підприємства

Перелік літератури

Вступ

Програма вивчення дисципліни «Планування і контроль на підприємствах» складена у відповідності до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою бакалавра зі спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», і охоплює всі змістові модулі, визначені анотацією та передбачені стандартом.

Мета дисципліни – формування у майбутніх фахівців економічних знань і навичок щодо розробки і вибору оптимальних варіантів планів розвитку підприємства і контролю за їх виконанням.

Предмет дисципліни – процеси і методи планування та контролю діяльності підприємства.

Завдання дисципліни – опанування студентами методологічних основ та методик розробки різноманітних видів планів підприємства; набуття навичок мислення та аналітичного обґрунтування оптимальних шляхів розв'язання проблем планування; отримання практичних навичок для самостійного здійснення необхідних робіт на етапах дослідження, аналізу, розробки, реалізації та контролю в рамках загального процесу розробки плану підприємства.

Роль та значення в підготовці фахівця – дисципліна дає основи знань та практичні навички з планування, координації та контролю на всіх стадіях виробничого процесу в часі та просторі, інфраструктури та управлінських дій для забезпечення безперервності виробництва та реалізації продукції, що є запорукою успішної діяльності підприємства та його структурних підрозділів в сучасних умовах.

Зв'язок з іншими дисциплінами – дисципліна базується на знаннях з економічної теорії, макро - та мікроекономіки підприємства, економічного аналізу, статистики, організації виробництва, економіки праці, менеджменту, маркетингу, фінансів, економіко-математичних методів.

Вивчення дисципліни дозволить студенту оволодіти наступними навичками: обирати стратегію розвитку підприємства шляхом аналізу ринкових можливостей підприємства та його виробничих структур; володіти методикою планування виробництва та проводити розрахунки планових показників, необхідних для виконання самостійної роботи в планово-економічних службах підприємства; складати поточні плани підприємства та бізнес - план з урахуванням дій конкурентів; контролювати всі стадії проходження виробничого процесу; використовувати методи та засоби контролю для підвищення ефективності виробництва, дій виконавців виробничого процесу, персоналу підприємства; досягати необхідний рівень ефективності виробничого процесу та його забезпечення методами планування та контролю.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ

Тема 1. Сутність і принципи планування діяльності підприємства

- 1.1. Сутність і необхідність планування діяльності підприємства
- 1.2. Принципи планування
- 1.3. Основні категорії планування

Рекомендована література:[1], [2], [5], [7], [8], [9], [13], [17],[19], [23], [26], [31], [45]

Основні поняття: планування, функції планування, принципи планування, прогноз, план, бізнес-план, техніко-економічне обґрунтування

1.1. Сутність і необхідність планування діяльності підприємства

Як наука, планування оформилося на початку ХХ ст. та являє собою сукупність систематизованих знань про закономірності формування і функціонування різних господарських систем. Це спосіб за допомогою якого керівництво підприємства забезпечує єдине спрямування зусиль всіх працівників на досягнення поставленої цілі. Саме з планування і починається як створення, так і функціонування комерційної організації.

Планування є найважливішою частиною підприємницької практики. Його можна розглядати як одну з функцій менеджменту – це процес прийняття певних рішень як на близьку так і віддалену перспективу. Планування - перший і найбільш значущий етап процесу стратегічного управління. На основі системи планів, створених підприємством, в подальшому здійснюються організація запланованих робіт, мотивація задіяного для їх виконання персоналу, контроль результатів та їх оцінка з точки зору планових показників.

Важливість планування виражена у відомому афоризмі: "Планувати чи бути планованим". Сенс висловлювання полягає в тому, що підприємство, яке не вміє або не вважає за потрібне планувати свою діяльність, саме виявляється об'єктом планування, засобом для досягнення чужих цілей.

Планування виконує наступні функції:

- спрямовуючу (обґрунтування цілей і вибір головних шляхів їх досягнення);
- координуючу (узгодження роботи всіх підрозділів підприємства);
- стимулюючу (активізація виконавців і визначення мотивів для плідної роботи, як на кожному робочому місці, так і отримання результатів в цілому по підприємству).

Об'єктом планування на підприємстві є його господарська, соціальна та екологічна діяльність.

Господарська діяльність – основний вид діяльності підприємства що спрямована на отримання прибутку для задоволення соціальних і економічних інтересів власника майна і членів трудового колективу. Вона включає такі стадії, як дослідження і розробка виробництва; маркетинг; формування і використання ресурсів; просування товару.

Соціальна діяльність — діяльність, що забезпечує умови для відтворення робочої сили працівника і реалізації його інтересів. Вона включає політику оплати праці, забезпечення безпечних умов праці, підготовку і перепідготовку кадрів, поліпшення умов праці і побуту працівників.

Екологічна діяльність — діяльність підприємства що спрямована на зниження і компенсацію негативного впливу виробництва на природне середовище.

Причини, що викликають необхідність планування, зводяться до наступного:

1. В силу обмежених розмірів підприємства можливо шляхом контролю внутрішньої діяльності звести до мінімуму невизначеність ринкового середовища і її негативні наслідки.

2. Застосовуючи планування підприємство уникає транзакційних витрат у внутрішній діяльності, а саме витрат на пошуки покупця (продавця), проведення переговорів, оплати послуг консультантів і т.п. Скасовуючи неорганізовані (спонтанні) відносини купівлі-продажу, підприємство усуває додаткові витрати.

Планування допомагає відповісти на такі питання:

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

2. Як, за допомогою яких IP-адрес можуть бути досягнуті цілі організації?

Застосування планування в діяльності підприємства створює такі переваги:

- уможливорює підготовку до використання майбутніх сприятливих умов; дозволяє відстежувати нові тенденції і використовувати їх у своїй діяльності;
- стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень в подальшій роботі;
- покращує координацію дій в організації; пояснює виникаючі проблеми і пом'якшує вплив слабких сторін діяльності підприємства;
- створює передумови для підвищення освітньої підготовки менеджерів;
- збільшує можливості у забезпеченні фірми необхідною інформацією;
- дозволяє максимально використовувати конкурентні переваги, запобігати можливим помилкам;
- дозволяє своєчасно вжити захисних заходів проти різного роду ризиків;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- покращує контроль в організації.

Можливість планування в підприємствах обмежена низкою об'єктивних і суб'єктивних причин. Найбільш важливими з них є наступні:

Об'єктивні причини.

1. Невизначеність ринкового середовища.

Планування - це інструмент подолання невизначеності. Однак повністю усунути невизначеність неможливо, тому що це означає усунути ринок. Фірми прагнуть упорядкувати свої зовнішні відносини шляхом пом'якшення (обмеження) впливів ринку на свою діяльність. Для цього використовується кілька способів:

- а) вертикальна інтеграція
- б) контроль за попитом
- в) контрактні відносини
- г) створення підприємницьких мереж (взаємозв'язок підприємств).

2. Специфіка українського ринку.

До чинників, які обмежують застосування планування у вітчизняних умовах відносяться:

- надмірно висока ступінь невизначеності на ринку, викликана глобальними змінами у всіх сферах суспільного життя;
- 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 (Оскільки для того, щоб виробити стратегію, яка потім конкретизує планування потрібні стабільні умови діяльності підприємства);
- недолік і складність отримання інформації. (Для цього і необхідні добровільні об'єднання підприємства).

Однак перспективи внутрішньофірмового планування на українському ринку високі, бо вони прямо пов'язані з виживанням фірми, розвитком її діяльності. Зараз українське планування переживає свій "інтуїтивний етап" - успіх у бізнесі залежить від таланту, обдарованості, енергії підприємця. Але з появою стабільних зарекомендували себе економічних організацій та правового середовища виникають передумови для розширення меж внутрішнього планування.

Суб'єктивні причини.

3. Витрати на планування.

Планування вимагає додаткових витрат на дослідження, організацію підрозділу планування, залучення додаткового персоналу. Тому необхідно обґрунтовано визначати які додаткові витрати необхідні для розширення планування в підприємстві.

Матеріальним результатом планування є недопущення грубих помилок в економічній діяльності. Якщо кошти, які витрачені на планування, привели до такого результату - цього вже майже достатньо. Будь-які додаткові кошти повинні бути витрачені тільки в тому випадку, якщо вони створять додатковий позитивний ефект. Таким чином, мінімальними витратами на планування є такі, які забезпечують виживання підприємства, а будь-які додаткові витрати повинні забезпечувати його розвиток. Труднощі при

визначенні оптимальних витрат полягає в тому, що дохід, отриманий від планування не може бути виміряна точно за допомогою кількісних показників. Для цього використовується якісні та суб'єктивні методи оцінювання.

4. Масштаби діяльності фірми можуть обмежувати або розширювати межі планування в підприємстві.

Переваги в здійсненні планування належать великим фірмам. Малий бізнес використовує лише деякі форми планування. Однак, для малого бізнесу планування більш необхідно, ніж крупному. У дрібній фірми майбутнє більш невизначено і непередбачувано.

5. Поєднання формального планування з іншими способами прийняття рішень.

Крім формального планування в управлінні використовується також так зване "інтуїтивне передбачення", тому що планування засноване на попередньому досвіді керівництва, а також сукупності індивідуальних якостей менеджера. Інтуїтивне планування доповнює формальну. Це впливає з природи ринку. Кожна ринкова ситуація є поєднанням неповторних, унікальних обставин. У той же час методи формального планування - це узагальнення типових, повторюваних рис ринкових відносин, а тому вони не можуть бути інструментом відкриття таємниці унікальності.

Інтуїтивне планування пов'язане з ірраціональним поведінкою підприємців (вплив емоцій).

Всі суб'єктивні чинники залежать не тільки від методів оцінки ситуації, але і від грамотності та кваліфікації планових працівників.

1.2. Принципи планування

Принципи планування визначають характер та зміст планової діяльності в підприємствах. Правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства і зменшує можливість негативних результатів планування. В економічній літературі виділяють наступні основні принципи планування:

Принцип цільової спрямованості, тобто вибір і обґрунтування цілей та результатів діяльності підприємства. Чітко і виважено певні кінцеві цілі є вихідним пунктом планування. Розрізняють п'ять основних груп цілей підприємства:

- господарсько-економічні, зумовлені вимогами забезпечення високої ефективності виробничої системи, випуску суспільно необхідної конкретної продукції;

- виробничо-технологічні, які відображають основне функціональне призначення підприємства - випуск певної продукції належної якості;

- науково-технічні, тобто постійне прискорення науково-технічного прогресу, що матеріалізується в постійному поліпшенні продукції та оновленні технічної бази виробництва;

- соціальні - більш повне забезпечення потреб працівників підприємства в матеріальній та духовній сферах;

- екологічні - забезпечення потреби відтворення ресурсів і виготовлення екологічно безпечної (чистою) продукції.

Пріоритетність тієї чи іншої мети може змінюватися в залежності від економічної політики держави, історичного періоду екологічного стану в регіоні і світі і т.д.

Принцип системності передбачає, що планування на підприємстві повинно мати системний характер.

Поняття "система" означає - існування сукупності елементів;

- взаємозв'язок між ними;

- наявність єдиного напрямку розвитку елементів системи, поведінки, орієнтованого на загальні цілі.

Основні елементи системи знаходять своє відображення в плануванні в категоріях "координація" і "інтеграція". Елементами планування на підприємстві є окремі підрозділи, входять до неї, і окремі частини процесу планування. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів.

Єдиний напрямок планової діяльності, спільність цілей всіх елементів підприємства стають можливими в рамках вертикального єдності підрозділів, їх інтеграції.

Координація планової діяльності окремих функціональних підрозділів виражається в тому, що 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. Таким чином, взаємозв'язок і одночасність - головні риси координації планування на підприємстві.

Інтеграція планової діяльності припускає, що 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. Всі плани, створені в підприємстві - це їх взаємопов'язана система.

Принцип участі тісно пов'язаний з принципом системності. Принцип участі означає, що кожен працівник підприємства стає учасником планової діяльності, незалежно від посади і тією функції. Тобто процес планування повинен залучати всіх тих, кого він безпосередньо стосується. Планування, основне на принципі участі називають партисипативну.

Реалізація принципу участі має такі переваги:

1) Кожен з працівників підприємства отримує більш глибоке розуміння підприємства, знання різних сторін його життя.

2) Плани підприємства стають особистими планами працюючих, а участь у досягненні цілей підприємства приносить задоволення власних потреб працівників. Посилюється мотивація з праці, зміцнюється командний дух в підприємстві.

3) Працівники підприємства, займаючись плануванням, розвивають себе як особистість, а це додатковий ресурс для підприємства.

4) Об'єднуються дві функції управління оперативне керівництво і планування. Плани перестають бути чимось зовнішнім для керівників.

Але для того, щоб скористатися цими перевагами необхідно, щоб був стимул, зацікавлювати працівників приймати участь в плановій діяльності.

Принцип безперервності полягає в тому, що:

- процес планування на підприємствах має здійснюватися постійно в рамках встановленого циклу;

- розроблені плани повинні безперервно приходити на зміну один одному.

Процес планування повинен бути безперервним з наступних причин:

- невизначеність зовнішнього середовища робить необхідним постійне коригування очікувань підприємства і відповідне виправлення і уточнення планів;

- змінюються не лише фактичні передумови, але й уявлення підприємствах про свої внутрішні цінності та можливості. Якщо підприємство не буде враховувати такі зміни, запланований та отриманий результат буде нікому не потрібен.

Безперервний процес планування дозволяє забезпечувати постійне залучення працівників підприємства до планової діяльності.

Принцип гнучкості полягає в наданні плану і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Наприклад, фінансова криза в Росії.

Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб в них можна було вносити зміни, пов'язуючи їх з поточних зовнішніх і внутрішніми умовами. Тому плани зазвичай містять так звані резерви. З фінансової точки зору забезпечення принципу гнучкості потребує додаткових витратах.

Принцип точності. Всякий план повинен бути складений з таким ступенем точності, яка тільки сумісна з навислою над долею підприємства невідомістю, тому що плани повинні бути конкретизовані і деталізовані тією мірою, в якій дають змогу зовнішні і внутрішні умови діяльності підприємства.

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 і т.д.

1.3. Основні категорії планування

Отже, успіх підприємницької діяльності багато в чому залежить від якості внутрішньофірмового планування, яке включає визначення перспективних цілей, способів їх досягнення і ресурсного забезпечення. Кожен підприємець вирішує три завдання: що, як і для кого виробляти. Чи не імпровізація, що не спонтанні ситуативні дії, а систематична підготовка прийняття рішення про цілі, засоби та дії шляхом порівняльної оцінки альтернатив в очікуваних умовах становить сутність планування бізнесу.

З усього різноманіття визначень ми будемо оперувати наступними:

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, збалансоване взаємодія ресурсів, обсяг, методи, послідовність і терміни виконання робіт по виробництву і реалізації тієї чи іншої продукції або надання послуг.

Планування - це процес розробки і подальшого контролю за ходом реалізації плану створення, розвитку і функціонування підприємства. Загалом же планування - це процес обробки інформації з обґрунтування майбутніх дій, визначення найкращих способів досягнення стратегічних цілей.

Бізнес-план - це документ, який представляє собою результат комплексного дослідження всіх сторін діяльності підприємства;

- опис функціонування створеної або реконструюється фірми;
- робочий інструмент підприємця для організації своєї роботи.

Бізнес-план на відміну від плану підприємства - це більш ємний документ, який комплексно та системно характеризує всі сторони діяльності підприємства, а не тільки виробництво продукції. Але в рамках бізнес-плану діяльності підприємство може одночасно мати кілька бізнес-планів за окремими напрямками його роботи. Наприклад, бізнес-план реконструкції цеху;

бізнес-план по створенню комплексної системи обліку руху товарно-матеріальних цінностей і т.д.

Ступінь деталізації обґрунтувань в бізнес-плані може бути різною. У малому бізнесі бізнес-план і план підприємства можуть збігатися і за обсягом і за змістом.

Техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) - це один з найважливіших етапів передінвестиційної стадії підприємницького проекту, який має на меті

прийняття остаточного рішення про наявність необхідних умов для практичного здійснення проекту.

У вузькому сенсі ТЕО - це обґрунтування витрат ресурсів і економічних результатів в натуральному і вартісному виразах по можливості реалізації цільової проблеми, комплексу робіт, виробничих, технічних, технологічних, інвестиційних проектів для прийняття управлінських рішень. Залежно від умов, цілей і масштабів ТЕО може бути самостійним документом і передувати розробці детального бізнес-плану або входити в нього в якості необхідної складової частини.

Проект - це задум (завдання, проблема) та необхідні засоби його реалізації з метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату. Проект розуміється також як сукупність організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення певних дій.

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.

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

Питання для самоконтролю:

1. Роль та зміст планування в ринковій економії.
2. В чому полягає сутність реактивного, інактивного, преактивного планування?
3. За якими етапами здійснюється процес планування на підприємстві?
4. Дайте характеристику основним напрямкам планування.
5. Розкрийте сутність основних принципів планування.
6. В чому різниця між техніко-економічним та оперативно-календарним плануванням?

Тема 2. Методи та технологія планування діяльності підприємства

2.1. Методи планування

2.2. Технологія планування: етапи і послідовність

Рекомендована література:[1], [2], [5], [7], [8], [9], [13], [17],[19], [23], [26], [31], [45]

Основні поняття: планування, функції планування, принципи планування, прогноз, план, бізнес-план, техніко-економічне обґрунтування

2.1. Методи планування

Метод планування - це спосіб проведення планових розрахунків, порядок і алгоритм обґрунтування показників плану.

Основні методи планування на підприємствах:

1. **Балансовий метод**, в основі якого лежить принцип рівності напрямів та обсягів використання ресурсів із джерелами їх надходження. Цей метод найбільш простий, доступний та наочний, що дозволяє широко використовувати його в поточних і оперативних планах. Так, цим методом ведеться розрахунок і взаємоув'язка показників планів у фінансовому плануванні підприємства (плану доходів і видатків, плану джерел отримання і напрямки використання інвестиційних ресурсів, плану грошових надходжень і виплат та ін). Основним результатом використання цього методу є збалансованість можливостей і потреб у ресурсах за часом і обсягом. При цьому формуються умови дієвого контролю за надходженням коштів і їх цільовим використанням.

Балансовий метод застосовується на всіх стадіях розробки планів, прогнозів, програм. У зв'язку з посиленням ролі прогнозів і планів, ускладненням міжгалузевих зв'язків він набуває все більшого значення. На практиці цей метод реалізується шляхом розробки системи балансів, яка включає матеріальні, трудові і фінансові баланси.

Баланс - це система показників, у якій одна частина, що характеризує ресурси за джерелами надходження, дорівнює іншій частині, що демонструє розподіл (використання) за всіма напрямками їх витрачання.

Матеріальні баланси різних видів продукції зазвичай розробляються у відповідних фізичних одиницях вимірювання (у тоннах, метрах, штуках тощо). Але ряд балансів складається у зведеному вигляді в умовно-натуральному обчисленні або у грошовому вираженні. До них відносяться продуктовий баланс, зведений баланс за видатковими матеріалами і ін.

Баланси можуть розроблятися в укрупненої і специфіцированої номенклатурі продукції. За кількістю охоплених ресурсів розрізняються однопродуктові і багатопродуктові баланси. Перші складаються для одного

продукту, останні охоплюють кілька продуктів. Залежно від одиниці виміру розробляються баланси натуральні, вартісні і натурально-вартісні.

Для забезпечення відповідності планованих фінансових ресурсів з потребами в них розробляються фінансові баланси. В них відображається освіта і розподіл доходів підприємств, а також грошових потоків, прибутку, інвестицій.

Баланси трудових ресурсів необхідні для виявлення потреби в додаткових кадрах відповідної кваліфікації, їх перепідготовки, скорочення і передбачають співставлення планового штатного розкладу з фактичною наявністю кадрів за посадами, кваліфікації та іншим параметрам.

2. Нормативний метод планування передбачає використання в планових розрахунках абсолютних та відносних норм і нормативів. Ці норми можуть бути задані для підприємства ззовні (нормативи відрахувань до бюджету і позабюджетні фонди, використання трудових ресурсів, санітарні норми і правила, нормативи експлуатації устаткування та ін) або розроблені та затверджені на підприємстві (норми виробітку працівниками, нормативи розподілу чистого прибутку за напрямками, чисельності працівників та ін). Розрізняють поточні нормативи, які використовуються для обґрунтування поточних і оперативних планів і фіксують досягнутий рівень раціонального використання ресурсів або розподілу доходів і прибутку, і цільові (стратегічні), в яких відображається ідеальне майбутнє стан підприємства, регіону, країни (використовуються для обґрунтування довгострокових планів). Нормативи можуть бути абсолютні (нормативи чисельності працівників за категоріями, тижнева норма робочого часу та ін) і відносні (частка чистого прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів, відсоток виплат у бюджет і позабюджетні фонди від показників оподаткування).

Нормативи розрізняють також за ступенем їх обов'язковості при проведенні планових розрахунків:

- директивні, які в обов'язковому порядку присутні в планових розрахунках (податкові виплати, обов'язкові відрахування в позабюджетні фонди та ін);

- рекомендаційні або орієнтовні, можуть бути використані для обґрунтування оптимальних шляхів розвитку.

Норми і нормативи складають частину всієї економічної інформації, що характеризує основні елементи виробничого процесу, який передбачає взаємодію праці людини, предметів і засобів праці. У зв'язку з цим норми і нормативи поділяються на такі групи:

- норми витрат праці (норми виробітку, норми часу - трудомісткість виробу, норми обслуговування обладнання);

- норми використання матеріальних ресурсів (норми витрати сировини, основних і допоміжних матеріалів, палива, електроенергії, норми запасів сировини, палива);

- норми і нормативи використання основних виробничих фондів (обладнання, транспортних засобів) в натуральних показниках, а також у вартісних (випуск продукції на 1 руб. основних виробничих фондів та ін).

Нормативний метод особливо актуальний при розробці плану податкових та інших виплат, розрахунку планових показників по праці і заробітній платі, обґрунтуванні інвестиційних проектів.

3. Метод екстраполяції (обґрунтування показників "від досягнутого") передбачає визначення майбутнього стану підприємства на основі сформованих у минулому і сьогоденні темпів і пропорцій. Цей метод передбачає перенесення закономірностей і тенденцій минулого на майбутнє, що зумовлює використання цього методу при стабільному і передбачуваному зміні показників в перспективі. Якщо передбачається, що темпи і пропорції досить стійкі і їх зміна в перспективі не передбачається, то мова йде про формальної екстраполяції на основі трендової моделі або середніх темпів зростання показників. Якщо цей метод використовується для формалізації мінімально допустимих або небажаних тенденцій, то мова йде про прогнозної екстраполяції (показники, отримані цим методом, розглядаються як гранично допустимі). Формалізація зміни показників на основі цього методу передбачає вивчення статистичних рядів динаміки (при цьому ряд за минулі роки повинен бути не менше періоду, на який вони екстраполюються), а також використання факторного аналізу для визначення ступеня залежності одного показника від інших (зростання прибутку в залежності від зростання виручки тощо).

При проведенні розрахунків на основі екстраполяції динамічний ряд показників приводиться в порівнянний вигляд з урахуванням коефіцієнта інфляції і структурних змін, що відбуваються на підприємстві (в організації).

4. Метод техніко-економічних розрахунків передбачає проводити обґрунтування планових показників на основі затвердженого (прийнятого) алгоритму. Цей метод використовується, якщо показники мають певну стабільність у часі і формують базові умови функціонування підприємства. Наприклад, цим методом ведеться розрахунок умовно-постійних витрат при поточному плануванні (на 1 рік або квартал). Зокрема, розрахунок розміру орендної плати, комунальних платежів, амортизаційних відрахувань та інших витрат проводиться на основі договорів або схеми розрахунку. Цей метод може використовуватися у взаємозв'язку з нормативним (алгоритм розрахунку з використанням затверджених нормативів). Розраховані методом техніко-економічних розрахунків планові показники коригуються з урахуванням рівня інфляції в плановому періоді.

5. Програмно-цільовий метод використовується при обґрунтуванні комплексних цільових програм, а також у стратегічному плануванні. Цей метод передбачає структурування мети до комплексу цільових показників і нормативів, що кількісно описують ідеальний (з урахуванням сучасного уявлення) стан (розвиток) об'єкта планування в майбутньому. За допомогою програмно-цільового методу (комплексних цільових програм як результату

використання цього методу) можна вирішувати найбільш важливі проблеми розвитку об'єкта планування, якщо вони не можуть бути вирішені традиційними засобами планування і управління.

Застосування програмно-цільового методу планування впливає з принципу пріоритетного напрямку в економіці. Особлива значимість широкому поширенню програмно-цільового методу стала надаватися лише в останній час. Розробка програм по найбільш важливим науково-технічним, економічним, соціальним, екологічним проблемам стала одним з найважливіших напрямів вдосконалення планування і управління.

Розробка програм з використанням програмно-цільового методу здійснюється в певній послідовності:

- формується перелік найважливіших проблем. Виділяється певна проблема, і видається вихідне завдання на розробку програми для її рішення, в якому визначаються цілі програми, ліміти ресурсів, учасники реалізації програми та інша необхідна інформація;

- уточнюються кількісні параметри, що характеризують цілі програми та визначаються завдання її реалізації за окремими періодами;

- формується склад завдань і комплекс заходів для реалізації програми. По кожному із завдань розробляються послідовні етапи їх виконання;

- розраховуються основні показники та ресурсне забезпечення програми. Проводиться оцінка повних витрат ресурсів (трудових, сировинних) і капітальних інвестицій на реалізацію програми. Формується перелік необхідних для реалізації програми матеріальних ресурсів із зазначенням постачальників і одержувачів, визначається економічний ефект;

- здійснюється оформлення програмних документів, погодження та затвердження програми.

6. Метод експертної оцінки базується на раціональних доказах експертів при високому рівні невизначеності зовнішнього середовища та використання непрямих даних про розвиток об'єкта планування. Застосовується для визначення попиту на ті чи інші послуги, товари; зміни цін на сировину, послуги сторонніх організацій, при прогнозуванні конкурентної ситуації на ринку і т. д. При цьому доцільно в прогнозах і планах показники, що визначаються цим методом, представляти в граничних величинах ("від і до"). Цей метод використовується в основному в середньостроковому і довгостроковому прогнозуванні та плануванні.

Планування цим методом здійснюється на основі судження експерта (групи експертів) щодо поставленого завдання. Експертом виступає кваліфікований спеціаліст по конкретній проблемі, який може на основі непрямих даних зробити висновок про об'єкт планування на основі власного досвіду, кваліфікації та інтуїції.

7. Економіко-математичне моделювання економічних процесів, з допомогою яких можливо отримати інформацію про майбутній стан об'єкта планування та шляхи досягнення цього стану. Економіко-математичні моделі поділяються: на описові (які не містять керованих змінних) і оптимізаційні

(на основі заданого критерію здійснюється пошук оптимального шляху та засобів досягнення цього критерію); статичні і динамічні, залежно від використовуваного ряду даних і одержуваних результатів; відкриті, що враховують вплив зовнішнього середовища, і закриті.

Вибір економіко-математичної моделі залежить від задачі прогнозування або планування, інформаційного забезпечення, репрезентативності та достовірності інформації, періоду планування, стабільності зовнішньої і внутрішньої середовища та умов функціонування об'єкта планування (їх мінливість у перспективі). Отримані результати аналізуються з точки зору їх адекватності поставленим завданням, а також ймовірності їх досягнення. Зазвичай моделювання рекомендується використовувати як "консультуюче засіб", так як спрощене уявлення економічних процесів в моделях може призвести до помилок в планових показниках.

Моделі можуть бути представлені у вигляді залежностей показників і подій, мережевих моделей, графіків і систем з описом їхніх властивостей і структур.

Проведення оптимізаційних розрахунків передбачає розробку економіко-математичних моделей, що складаються з цільової функції і системи обмежень. Цільова функція, що описує мета оптимізації, являє собою залежність показника, за яким ведеться оптимізація, від незалежних змінних. Вплив кожної з змінних на величину цільової функції виражається коефіцієнтом - значенням показника, екстремум якого використовується в якості критерію оптимальності.

Зв'язок економіко-математичних методів з балансовими та нормативними методами яскраво проявляється, наприклад, при проведенні оптимізаційних розрахунків, у процесі яких здійснюється балансова ув'язка обсягу випуску продукції, виконання послуг з сировинними та іншими ресурсами, техніко-економічними показниками. Для цього використовуються норми витрат ресурсів і економічні нормативи.

8. Індикативний метод планування передбачає використання нормативів-індикаторів, на основі яких визначаються якісні характеристики розвитку підприємства і його положення у зовнішньому середовищі. Нормативи-індикатори носять характер кордонів сталого, економічно безпечного і надійного розвитку підприємства. Тому вони визначаються або у вигляді верхньої межі (максимально допустимі втрати робочого часу або інші показники), або нижній (мінімальна завантаження готелю для забезпечення беззбитковості, розрахунок порогу рентабельності і т. д.). Нормативи-індикатори дуже важливі при використанні системи "світлофор", за якою здійснюється моніторинг досягнення запланованих показників. Ці нормативи можуть бути у вигляді абсолютних величин (мінімальна допустима сума виручки) або відносних (частка ринку, займана підприємством, тощо). Цей метод використовується спільно з іншими методами в комплексі (техніко-економічних розрахунків, нормативним).

2.2. Технологія планування: етапи і послідовність

Технологія планування - це сукупність методів, прийомів, способів їх взаємозв'язку і взаємообумовленості з формування оптимальних планових рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей розвитку підприємства (організації) з мінімальними витратами ресурсу. Технологія планування включає:

- організацію планування як сукупність заходів і дій всіх учасників процесу планування;
- координацію планових робіт між підрозділами і структурами підприємства (організації), а також у часі з метою забезпечення оптимальних термінів розробки системи планів і кожного плану окремо;
- послідовність та етапи проведення планових розрахунків з урахуванням їх методичного забезпечення, наступності та взаємопогодженості окремих видів планів та їх скоординованості, оптимальності використання ресурсної бази.

Технологія розробки планів для підприємств включає такі етапи:

Перший етап

Аналіз вихідного стану об'єкта планування.

Аналіз планування орієнтований на майбутнє. Минуле представляє інтерес лише в тій мірі, в якій воно впливає на майбутнє чи сприяє кращій реалізації цілей майбутнього. Мислення категоріями зв'язку між минулим і майбутнім повинно означати, що за допомогою аналізу відхилень досягається мета - накопичення знань про економічні процеси і явища як всередині підприємства, так і вплив зовнішніх факторів на роботу компанії. Такий аналіз являє собою позитивний імпульс для формування майбутнього за рахунок навчання на минулих помилках.

Аналіз планування передбачає здійснення наступних процедур:

- оцінка ресурсного потенціалу підприємства та ефективності його використання;
- оцінка зовнішнього середовища і можливостей розвитку підприємства;
- виявлення тенденцій і закономірностей розвитку підприємства, можливостей їх збереження в перспективі;
- визначення факторів та умов, що роблять найбільш істотний вплив на розвиток підприємства і ефективність його діяльності;
- виявлення реальних можливостей розвитку (розширення діяльності) підприємства (ресурсних, ринкових, у тому числі пов'язаних з життєвим циклом товару чи послуг);
- визначення найбільш важливих проблем в розвитку підприємства і зовнішніх і внутрішніх загроз;
- виявлення резервів розвитку та характеристика джерел поповнення ресурсного потенціалу, що забезпечує цей розвиток.

Цей етап завершується підготовкою аналітичної записки, у якій послідовно дається оцінка рівня і перспектив розвитку підприємства в розрізі вищезазначених процедурних питань аналізу.

Другий етап

Визначення та формалізація реальної мети розвитку, виходячи з ресурсних можливостей підприємства і зовнішніх умов його діяльності. Цілі можуть бути: матеріальні (виробничі цілі випуску принципово нових товарів і послуг на основі інноваційних технологій тощо); соціальні, що охоплюють розвиток внутрішнього людського ресурсу підприємства або спрямовані на вирішення соціальних проблем розвитку суспільства (створення мережі соціально-доступних підприємств сфери послуг тощо); фінансові, що передбачають оптимізацію отримання прибутку, рентабельності або підвищення капіталізації підприємства; економічні - щодо збільшення обсягів продажів, підвищення частки підприємства на ринку та ін

При формуванні цілей для підприємств необхідно враховувати:

- соціальну значимість підприємств (особливо це актуально для сфери послуг) як для суспільства в цілому, так і для працівників цього підприємства;

- високий ступінь залежності кількості і якості реалізованих продукції і послуг (2/3) від професіоналізму та мотивації персоналу;

- можливість диверсифікованого зростання при обмеженнях на залучений капітал;

- вплив об'єктивних і суб'єктивних факторів перспективного розвитку підприємства;

- формування попиту на продукцію та послуги під певним впливом емоційного сприйняття товару або послуги.

Обґрунтування мети знаходить своє втілення в розгорнутому описі місії підприємства в перспективі.

Третій етап

Обґрунтування концепції розвитку підприємств на основі мети і місії підприємства.

Концепція підприємства повинна відображати:

- опис послуг (продукту), пропонованого підприємством в перспективі з урахуванням сучасних тенденцій в інноваційних змінах сфери виробництва і надання послуг;

- характеристики ринку (сегмента ринку), на який орієнтована діяльність підприємства (організації): рівень і сила конкуренції на ринку, місткість, кон'юнктура ринку, тенденції в споживчих перевагах;

- завдання підприємства (організації), які чітко визначають сферу діяльності, росту, розвитку, прибутковості;

- технології, що застосовуються у виробництві, реалізації товарів і послуг, управлінні підприємством, рівень інноваційності застосовуваних технологій, організації виробництва і управління;

- базові погляди і цінності підприємства (організації), основні положення системи мотивації персоналу;
- внутрішнє уявлення про ступінь конкурентоспроможності підприємства, його продукції та послуг, джерелах і можливості розвитку;
- зовнішній образ підприємства (організації), її імідж, частка на ринку.

У концепції крім описових положень наводяться основні прогнозні параметри розвитку в довгостроковій перспективі, які супроводжуються обґрунтуванням умов їх досягнення та можливими ризиками в реалізації намічених напрямів розвитку. Характер викладу матеріалу в концепції - дослідницький. Він передбачає диференційовані підходи до оцінки перспектив і виділення можливих проблем з урахуванням їх значимості, обґрунтування заходів щодо їх вирішення, а також зниженню (запобіганню) загроз для розвитку підприємства.

Четвертий етап

Обґрунтування стратегії з врахуванням місії і концепції розвитку підприємства (організації).

Стратегія - це сукупність головних ідей і основних способів досягнення заданих параметрів розвитку і ефективності. Перспективні структурні зміни в діяльності підприємства, інноваційність напрямів розвитку і технологій виробництва, реалізації продукції і послуг в стратегії мають досить конкретний характер.

Ознаки стратегічного планування:

- передбачає довгострокову орієнтацію розвитку підприємства;
- базується на майбутні можливості, ризики, умови розвитку, інноваційності;
- спирається на ресурсний потенціал майбутнього (технології, техніку, персонал і т. д.).

Розробка стратегії завершується підготовкою стратегічного (довгострокового) плану, в якому крім опису майбутніх перспектив розвитку підприємства наводяться основні показники його зростання з урахуванням наявних уявлень про умови їх досягнення, параметри ресурсоемності, ефективності, конкурентоспроможності продукції та послуг.

П'ятий етап

Тактичне планування передбачає вироблення рішення про оптимальний розподіл ресурсів підприємства (організації) для досягнення стратегічних цілей (параметрів розвитку, визначених у стратегічному плані). Таким чином, в тактичному плані конкретизуються показники і параметри розвитку стратегічного плану, що забезпечує їх спадкоємність, ефективність і реалізованість.

Тактичне планування носить в основному об'єктивний характер, і його завдання - це визначення необхідного обсягу ресурсів, їх оптимальне розподіл для досягнення запланованого результату.

Таким чином, у тактичному плануванні (на 1-3 роки) реалізується стратегія розвитку підприємства. Тому цей план є дуже важливим у системі

планування, так як в ньому досить докладно, конкретно та обґрунтовано визначаються не тільки параметри розвитку, але і необхідний обсяг ресурсів для їх реалізації (за кількістю та якістю), джерела формування та модернізації ресурсної бази, а також способи організації виробництва, прийомів стимулювання продажів і мотивація персоналу щодо реалізації планів.

Шостий етап

Розробка оперативних планів (короткострокових, від 10 днів до 1 року).

Основним завданням оперативного планування є забезпечення методичної, інформаційної та інструментальної підтримкою менеджерів підприємства для досягнення запланованого рівня прибутку, рентабельності і ліквідності підприємства у короткостроковому періоді. В оперативних планах конкретизуються тактичні плани та показники носять адресний характер щодо структур і видів діяльності.

Ознаки оперативного планування:

- короткостроковість (горизонт планування до 1 року);
- завдання, які вирішуються;
- управління результатами;
- планування заходів по забезпеченню ліквідності;
- здійснення контролю за економічною ефективністю;
- мотивація і розвиток персоналу зв'язуються з виконанням планів;
- має безпосереднє відношення до існуючих ресурсів (якими можливостями володіє підприємство на даний час).

Таблиця 2.1 - Ознаки стратегічного і тактичного планування

Ознаки	Стратегічне планування	Тактичне планування
Ієрархічні щаблі управління	В основному на рівні вищого керівництва	Включає всі рівні з основним упором на середню ланку управління
Невизначеність	Істотно вище	Менше
Проблеми	Більшість проблем не структуровані	Відносно добре структуровані
Часовий горизонт	Акцент на довгострокові, а також середньострокові аспекти	Акцент на коротко - і середньострокові аспекти
Використовувана ін формація	В першу чергу із зовнішнього середовища	В першу чергу самого підприємства
Альтернативи планів	Спектр альтернатив в принципі широкий	Спектр обмежений
Охоплення	Концентрація на	Охоплює всі

	окремих важливих позиціях	функціональні області та інтегрує їх
Ступінь деталізації	Невисока	Відносно велика
Основні контрольовані величини	Потенціали успіху (наприклад, зростання частки ринку, конкурентні переваги тощо)	Прибуток, рентабельність, ліквідність

Представлена послідовність і логіка планування дозволяють пов'язати плани з тимчасового горизонту, забезпечити єдність їх цілей і завдань, сформулювати умови реалізації місії, концепції і стратегічного плану в тактичному і оперативному планах.

Єдність технології розробки планів різних часових меж передбачає врахування специфічних ознак їх обґрунтування.

Основні відмітні ознаки стратегічного і тактичного планування представлено в табл. 2.

Ці специфічні ознаки зумовляють вибір принципів і методів планування, рівень розукрупнення планів та їх конкретизацію.

Питання для самоконтролю:

1. Чому необхідно планування в ринковій економіці?
2. Дайте визначення планування з точки зору процесу та методології.
3. Які проблеми можна вирішити з допомогою планування і яким чином?
4. Дайте характеристику основним методам планування.
6. Які методи планування використовуються у тактичному плануванні і при яких умовах їх можна використовувати?
7. Яка послідовність проведення планових розрахунків?
8. Що таке технологія планування?
9. Чим відрізняється тактичне планування від стратегічного і оперативного?

Тема 3. Система планів та їх класифікація

3.1. Система планів та їх види.

3.2. Місце планування в управлінні підприємством.

Рекомендована література:[1], [2], [5], [7], [8], [9], [13], [17],[19], [23], [26], [31], [45]

Основні поняття: система планів, види планів, функції планування

3.1. Система планів та їх види

Система планів - це:

- сукупність безлічі планів, чинних на підприємстві;
- взаємозв'язок між ними;
- наявність єдиної мети і орієнтація всіх планів на досягнення цієї мети;
- розвиток елементів (планів) системи за рахунок їх синхронізації і взаємозумовленості.

Система планів являє собою сукупність різних видів планів, ув'язаних між собою з тимчасового горизонту планування, ресурсів, технологічних, фінансових потоків, спрямованості на досягнення мети функціонування підприємства. Найбільш узагальнена система планів представлена на рис. 3.1.

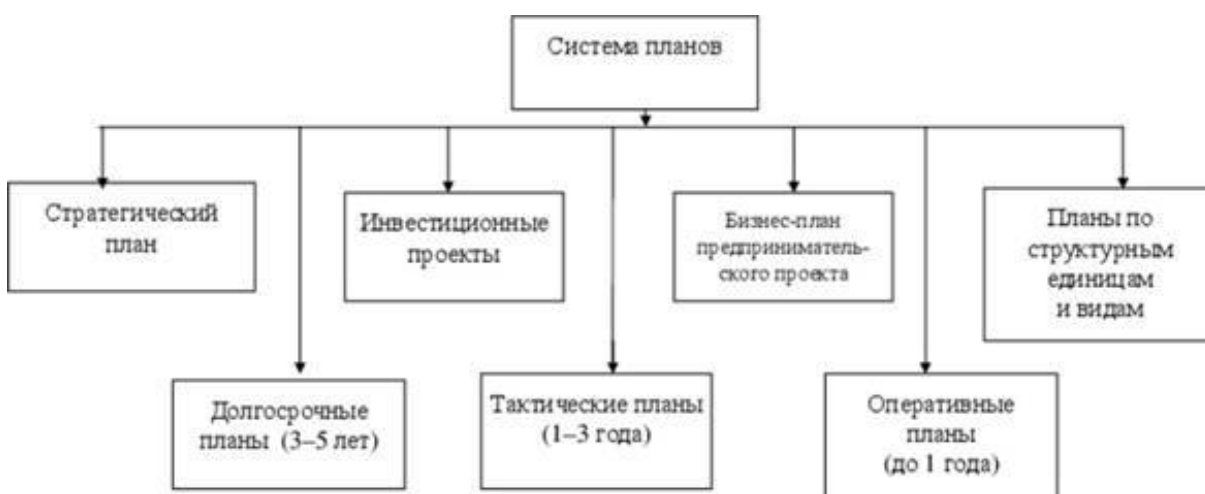


Рисунок 3.1 – Система планів підприємства

Плани як документ можна класифікувати за різними ознаками, що дозволить більш адекватно і обґрунтовано приймати управлінські рішення, виділяти пріоритети та ресурсне забезпечення. Зокрема, класифікація планів дозволяє краще зрозуміти природу обґрунтування тих чи інших планових показників, виділити пріоритетні ознаки і відповідно з цим адекватно формувати методику їх обґрунтування, визначати значимість тих чи інших планів у прийнятті управлінських рішень.

В узагальненому вигляді класифікація видів планів представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Класифікації планів

Класифікаційна ознака	Види планів
За охопленням діяльності об'єкта планування (масштабністю)	- загальнодержавні - регіональні - корпоративні - внутрішньофірмові - індивідуальні
З часового горизонту планування	- стратегічні - довгострокові - середньострокові - поточні - оперативні
За ступенем конкретизації параметрів розвитку	- детерміновані (з чітко визначеними параметрами) - імовірнісні ("від і до")
За часовою орієнтацією	- реактивні, що закріплюють досягнення минулого - інактивні, інертні по планованих дій - преактивні, суттєві перетворення діяльності
За рівнем директивності	- директивні, обов'язкові для виконання - індикативні, рекомендаційні - виборчі
За цільовими пріоритетами	- цільові - загальногосподарські - соціально-орієнтовані
За видами (сферами) діяльності	- по виконуваних функцій всередині підприємства (плани по реалізації, з маркетингу, з праці та заробітної плати і т. д.) - інноваційні та інвестиційні плани
По об'єктам господарювання	- державні - внутрішньофірмові

Основні ознаки класифікації та види планів можна представити наступним чином:

1) за охопленням діяльності об'єкта планування (масштабністю):

- загальнодержавні плани, що включають федеральний бюджет, федеральні цільові програми, федеральні інвестиційні проекти тощо;

- регіональні плани, що включають регіональні бюджети, цільові регіональні програми з найбільш пріоритетним напрямом розвитку регіону, регіональні інвестиційні проекти і т. д.;

- плани підприємств та їх об'єднань, виходячи зі специфіки діяльності, цілей і ресурсних можливостей їх розвитку;

- плани структурних одиниць підприємств і організацій з урахуванням специфіки, функцій і завдань, розв'язуваних кожним підрозділом в досягненні цілей підприємства, формуванні корпоративної культури;

- плани окремих працівників підприємства за самовдосконалення, підвищення професійних знань і умінь, адаптивності особистих інтересів до завдань, що розв'язуються колективом;

2) з часового горизонту планування:

- стратегічні плани, формують ідеологію розвитку підприємства на 5 і більше років;

- довгострокові плани, що обґрунтовують імовірнісні параметри розвитку на 3-5 років (конкретизують мету розвитку підприємства, визначають найбільш сприятливі умови, методи та напрямки розвитку);

- середньострокові плани, що описують перспективи розвитку і характеризуються збільшеними кількісними показниками функціонування підприємства на 1-3 роки (ці плани дають характеристику умов стабільного і поступального розвитку підприємства);

- поточні плани описують розвиток об'єкта планування по широкому колу кількісних і якісних показників на строк до 1 року (конкретизують середньострокові плани і синхронізують процес надходження і ефективного використання всіх видів ресурсів за кількістю та якістю; забезпечують управлінські дії конкретним наповненням по досягненню поставлених цілей);

- оперативні плани розукрупнювати поточні плани за видами діяльності, структурним підрозділам на термін від 10 днів до 1 року (плани-графіки виконання запланованих робіт, прив'язка системи мотивації і стимулювання праці працівників до забезпечення виконання планових завдань; опис планових дій підрозділів з досягнення планових показників);

3) за ступенем конкретизації параметрів розвитку:

- детерміновані, мають чіткі кількісні параметри;

- імовірнісні, коли показники визначаються в інтервалі "від і до" і описують умови досягнення цих параметрів з урахуванням зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу (характерно для стратегічного і довгострокового плану);

4) за часовою орієнтацією:

- реактивні, що закріплюють досягнення минулого і передбачають заходи щодо забезпечення стійкості функціонування підприємства в майбутньому без суттєвого зміни параметрів і пропорцій розвитку;

- інактивні, що забезпечують інерційність розвитку на основі екстраполяції існуючих тенденцій і пропорцій;

- преактивні, які передбачають суттєві зміни в діяльності на основі використання сучасних технологій, техніки, організації (інноваційний тип розвитку);

5) за рівнем директивності планів:

- директивні, які затверджуються вищим органом управління об'єкта планування і обов'язкові для виконання (ці плани мають кількісну і якісну визначеність);

- індикативні, або рекомендаційні, що включають ряд показників-індикаторів (абсолютні або відносні), що служать своєрідними пороговими значеннями і формують "тунель" найбільш безпечного і сталого розвитку підприємства;

- виборчі, що передбачають директивні планові завдання чи тільки для найбільш проблемних в даний період часу сторін діяльності об'єкта планування, або тільки для найбільш перспективних (наукоємних, інноваційних) видів діяльності;

б) за цільовими пріоритетами плани поділяються:

- на цільові комплексні програми, які вирішують найбільш важливу стратегічну задачу, що мають пріоритетність у забезпеченні ресурсами, особливо фінансовими;

- плани господарсько-фінансової діяльності, охоплює всі сторони діяльності об'єкта планування та забезпечені досить рівномірно ресурсами виходячи з можливостей;

7) за видами (сферами) діяльності:

- плани виробництва продукції та послуг (виробнича програма; план матеріально-технічного забезпечення виробництва тощо);

- плани по праці і заробітній платі, соціальному і професійному розвитку колективу;

- план маркетингу;

- план по собівартості і витрат;

- фінансовий план та ін.

У літературі зустрічаються і інші класифікаційні ознаки, але вони істотно не змінюють перерахований вище набір видів планів, але певною мірою їх уточнюють і доповнюють.

3.2. Місце планування в управлінні підприємством

Планування як процес виконує в системі управління ряд дуже важливих функцій. Це пояснюється тим, що управлінський цикл починається з процесу планування.

Якщо розглядати систему управління як єдиний замкнутий цикл, то початком і завершенням цього циклу є планування як підсистема щодо конкретизації мети та шляхів розвитку підприємства.

У відповідності з цим можна зробити висновок: наскільки будуть обґрунтовані плани, а виходячи з них - управлінські рішення, настільки ефективно, надійно і стійко буде функціонувати підприємство. При цьому план розглядається не як догма, не як набір кількісних і якісних показників, які обов'язкові для виконання, а як найбільш раціональний і ефективний шлях розвитку при сформованих внутрішніх і зовнішніх умовах.

В системі управління планування виконує ряд важливих функцій, а саме:

- формалізує і описує процеси майбутнього розвитку підприємства з розрахунком альтернативних варіантів зміни зовнішнього середовища і способів оптимальної адаптації підприємства до цих змін;
- забезпечує синхронізацію залучення і використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів виходячи з ефективної потреби в них;
- знижує ризик втрат від несприятливих умов зовнішнього середовища за рахунок розробки на стадії планування адекватних дій у разі настання цих умов;
- враховує специфіку сезонних коливань (особливо характерних для сфери послуг) і забезпечує заходи щодо зниження втрат від цих коливань (додаткове залучення клієнтів рекламою, зниження цін тощо);
- формує умови дієвого контролю і оцінку наслідків прийнятих рішень за рахунок конкретизації, формалізації і чіткого уявлення оптимального розвитку підприємства.

Кожна з цих функцій реалізується в планових завданнях. Тому обґрунтовані плани, їх чіткість, системність, конкретність та реалістичність служать запорукою ефективних управлінських рішень.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, а саме в період фінансових або економічних криз, зростає роль держави у формуванні гарантій і умов надійного розвитку підприємств, прийняття ними обґрунтованих планів, спрямованих на їх ефективне розвиток при адекватних управлінських діях з боку як держави, так і підприємства.

На рівні держави необхідно забезпечити вирішення наступних завдань для створення умов ефективного розвитку підприємства з урахуванням обґрунтованості планів, підвищення їх надійності:

- гарантування стабільності фінансової та грошової системи і на цій основі обґрунтування найбільш важливих загальнодержавних цілей і завдань, формування держзамовлення, включення в його реалізацію найбільш ефективних підприємств, в тому числі недержавних, створення умов для виконання пов'язаних з держзамовленням планів;
- формування збалансованості матеріальних і грошових потоків і на цій основі безінфляційне і стабільний розвиток економіки країни, що створює умови передбачуваності розвитку підприємства;
- гарантування свободи підприємництва, ініціювання трудової активності, в результаті чого можливо сформувати конкурентний збалансований ринок, що забезпечує при правильній стратегії і тактики розвитку підприємства високоефективну господарську діяльність.

Ці завдання по формуванню державних гарантій стабільності економічного розвитку можуть бути вирішені різними шляхами, з залученням різних механізмів планування та управління. Дієвість планових рішень і форм впливу на економічні, соціальні і навіть політичні процеси

визначатиметься, по-перше, адекватністю вжитих заходів щодо створення державою умов і гарантій стабільності фінансової та економічної системи; по-друге, послідовністю кроків управлінських структур підприємства по реалізації намічених цілей і на їх основі - планів. При цьому необхідно враховувати досить велике коло інтересів учасників економічних відносин, чинників, потенційних і реальних загроз при розробці планів та їх реалізації.

Питання для самоконтролю:

1. Що представляє собою система планів?
2. За якими ознаками класифікуються плани?
3. Дайте характеристику видів планів за їх класифікаційними ознаками.
4. Які функції виконує планування в системі управління?

Тема 4. Стратегічне планування

4.1. Цілі, завдання та методи розробки стратегічних планів.

4.2.Порядок стратегічного планування.

Рекомендована література:[1], [2], [5], [7], [8], [9], [13], [17],[19], [23], [26], [31], [45]

Основні поняття: стратегічне планування, оперативне планування, етапи стратегічного планування

4.1. Цілі, завдання та методи розробки стратегічних планів.

Стратегічне планування формує план на довгострокову перспективу (понад 3-5 років залежно від стабільності та невизначеності зовнішнього середовища) і визначає стратегію розвитку підприємства як базову основу стабільного і сталого довгострокового функціонування компанії. У відповідності з цим в стратегічному плануванні виявляються і враховуються економічні закономірності взаємодії безлічі внутрішніх і зовнішніх економічних процесів, факторів і явищ.

Процес стратегічного планування на підприємствах включає здійснення наступних взаємопов'язаних функцій:

1) визначення довгострокової перспективи, основних ідеалів, цілей і завдань розвитку підприємства;

2) створення умов для надійного і стабільного довгострокового розвитку підприємства;

3) формування передумов ефективної діяльності підприємства на основі реалізації стратегії через комплекс поточних та середньострокових планів.

У відповідності з цим в процесі стратегічного планування здійснюється обґрунтування:

- перспективної мети розвитку підприємства, її уточнення з урахуванням зміни умов його діяльності;

- стратегії розвитку підприємства, в якій формується концепція та основні напрями розвитку;

- плану довгострокового (стратегічного) розвитку підприємства.

У стратегічному плануванні при визначенні кінцевого стану підприємства у довгостроковій перспективі застосовується два підходи: планування від досягнутого рівня у відповідності зі сформованими закономірностями і тенденціями розвитку підприємства та планування від кінцевих цілей. У першому випадку передбачається, що склалися темпи зростання і механізм управління діяльністю підприємства істотно не змінюються протягом планованого періоду.

При цьому враховуються ресурсні можливості, їх розширення та якісне вдосконалення в межах сформованих темпів і пропорцій. Важливим завданням, що вирішується при даному підході, є досягнення відповідних параметрів збалансованості між ресурсами (матеріальними, фінансовими і трудовими) та обсягами діяльності підприємства. Методологічно цей підхід полягає в тому, що виходячи з очікуваних ресурсів оптимізуються темпи зростання обсягу реалізації і виробництва товарів і послуг, а також пропорції розвитку підрозділів підприємства. Ці процедури завершуються розробкою заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсної бази. Підхід, що враховує ресурсні можливості, необхідно розглядати в комплексі з цільовим підходом.

Планування від кінцевих цілей передбачає:

- уточнення мети і завдань діяльності підприємства з урахуванням прогнозних показників, що відносяться до внутрішньої і зовнішньої середовищі;

- обґрунтування бажаного (ідеального) стану підприємства у довгостроковій перспективі з урахуванням зовнішніх умов його функціонування;

- аналіз основних умов і особливостей внутрішнього середовища, аналіз етапів та закономірностей розвитку діяльності підприємства в перспективі по досягненні бажаного рівня, оцінку виникаючих при цьому проблем, уточнення ступеня забезпеченості необхідними матеріальними і трудовими ресурсами цільового варіанти розвитку підприємства;

- уточнення та зв'язування показників стратегічного плану підприємства з урахуванням ресурсних обмежень, можливої зміни поведінки конкурентів, а також зміни уподобань споживачів товарів і послуг (за видами діяльності підприємства).

Ці два підходи передбачають використання методів планування, диференційованих адекватно процедур та ідеї стратегічного плану.

У відповідності з цим при розробці стратегічного плану використовуються такі методи планування:

- екстраполяції - планування від досягнутого рівня на основі трендових моделей багатofакторної математичної моделі;

- програмно-цільовий - планування від кінцевих цілей на основі комплексу цільових нормативів і показників, що описують ідеальний стан підприємства в майбутньому;

- імітаційне моделювання - встановлення гранично допустимих параметрів розвитку підприємства, побудова моделі контрольованих і неконтрольованих факторів з метою вивчення ступеня їх впливу на розвиток підприємства в майбутньому (на основі імітаційної моделі відбувається узгодження програмно-цільового та екстраполяційного варіантів розвитку за допомогою пошуку найбільш раціонального цільового розвитку підприємства з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища);

- сіткове планування - одна з форм графічного відображення змісту робіт і тривалості виконання стратегічних і довгострокових планів.

4.2. Порядок стратегічного планування

Розробка стратегічного плану включає наступні етапи:

- формування цілей довгострокового розвитку підприємства та їх розукрупнення до комплексу завдань;
- обґрунтування концепції довгострокового розвитку підприємства, що забезпечує досягнення поставленої мети;
- визначення довгострокових прогнозів розвитку підприємства при різних варіантах зміни зовнішнього середовища і можливостей зміни внутрішнього потенціалу;
- обґрунтування напрямів і показників стратегічного плану розвитку підприємства, включаючи бізнес-плани інвестиційного або підприємницького проекту.

Розглянемо більш детально кожен з цих етапів.

1-й етап - формування цілей довгострокового розвитку підприємства - дуже важливий, так як при обґрунтуванні мети предвосхищаються довготривалі результати діяльності підприємства, формуються найбільш загальні орієнтири і місія розвитку підприємства.

Основні правила обґрунтування мети:

- повинна бути конкретна і зрозуміла (вимірність цілі);
- повинна бути досяжна в найближчому майбутньому (реалістичність мети);
- може бути розукрупнена на комплекс завдань, що забезпечують досягнення мети, тобто мати можливість побудови "дерева цілей" (порівнянність цілей і завдань);
- має формалізувати місію (основне функціональне призначення) підприємства у довгостроковому періоді (конкретність мети).

Мета формулюється вищим керівництвом і зумовлює концентрацію зусиль на її виконання. Важливість визначення цілей пов'язана з тим, що вони:

- є фундаментом для планування, управління, організації, координації та контролю;
- визначають перспективність ведення бізнесу;
- служать керівництвом при формуванні іміджу підприємства.

Зміст мети залежить від зовнішніх умов діяльності підприємств, державної системи регулювання підприємництва; реальних можливостей підприємства у здійсненні маневру і застосовуваних засобів ведення бізнесу: терміну життя підприємства, суб'єктивних факторів (кваліфікації вищого керівництва, тиску інших суб'єктів ринку і т. д.).

Виділяють вісім ключових просторів, в рамках яких підприємство визначає цілі:

1. Становище на ринку (частка і конкурентоспроможність).
2. Інноваційність процесів виробництва і реалізації продукції і послуг.
3. Прибутковість підприємства.
4. Ресурсомісткість продукції та послуг і можливість додаткового залучення ресурсів.
5. Мобільність управління: організаційних структур, форм і методів взаємодії, мотивації і т. д.
6. Кваліфікаційний склад персоналу і можливості його зміни.
7. Соціальні наслідки змін та їх вплив на рівень розвитку підприємства.
8. Можливість кількісно виміряти мета. Сформульована мета розкривається через комплекс завдань, потім деталізуються завдання до заходів, які конкретизуються в цільові нормативи і показники, що визначають ідеальне майбутнє стан підприємства (дерево цілей).

2-й етап. Обґрунтування концепції довгострокового розвитку. Концепція як система поглядів на перспективи підприємства базується на майбутніх можливості та ризики, а також спирається на ресурсний потенціал майбутнього (технології, техніку, персонал і т. д.). Реалізація поставленої мети передбачає враховувати в обґрунтуванні концепції три базові умови:

- стійкість економічних відносин як всередині підприємства, так і у зовнішній середовищі;
- ефективність діяльності підприємства на всіх етапах його розвитку;
- інноваційність стратегічних напрямів.

Ці умови визначення концепції розвитку підприємства базуються на трьох основних підходах:

- мінімізація витрат на виробництво і реалізацію продукції і послуг і формування на цій основі конкурентних переваг - дуже вразлива стратегія, особливо для підприємств;
- високий рівень спеціалізації і на цій основі підвищення якісних характеристик продукції та послуг - виділення базової послуги або продукції з подальшою диверсифікацією супутніх і додаткових послуг, що забезпечують ефект "синергії" за рахунок комплексності та взаємопідтримки системи виробництва, просування і реалізації продукції і послуг;
- орієнтація лише на один сегмент ринку з вивченням його потреб і спеціалізацією на їх максимальне задоволення.

Виходячи з цього, виділяють чотири групи базових концептуальних стратегій:

- стратегія концентрованого росту - включає плани посилення позицій на ринку; пошук нових ринків для наявних товарів і послуг; модернізацію продукту або послуги для реалізації на наявному ринку;
- стратегія зростання за рахунок збільшення числа структур (інтегрований ріст), включаючи горизонтальні злиття підприємств одного сегмента ринку, виробництва чи реалізації (створення мережі підприємств одного профілю); вертикальні злиття по ланцюжку "виробництво-розподіл-реалізація, здійснюються на різних організаційно-правових умов;

конгломеративні злиття підприємств з різних сфер економіки з метою диверсифікації видів діяльності);

- стратегія диверсифікованого зростання за рахунок виробництва нових товарів і послуг;

- стратегія скорочення - включає план ліквідації, коли підприємство не може вести існуючий бізнес, тому воно повністю або частково продає свій бізнес.

Крім того, стратегії підприємства поділяються за рівнями:

- корпоративна - припускає зміцнення позицій на ринку, формування корпоративних інтересів і цілей, культури;

- ділова (бізнес-стратегія) - розробляється за видами і напрямками діяльності виходячи з корпоративної стратегії;

- функціональна - управлінська, тобто обґрунтування підходів щодо забезпечення ефективного управління з реалізації бізнес-стратегій;

- операційна - включає стратегію логістики, комерції виробництва, збуту, що забезпечує реалізацію ділової бізнес-стратегії.

3-й етап. Розробка прогнозів довгострокового розвитку підприємства (не менше трьох варіантів). Прогнозування розвитку підприємства враховує зміну зовнішнього середовища, що передбачає:

- визначення потенціалу ринку та його кон'юнктури;

- зміна якісних потреб у продукції та послугах;

- зростання доходів населення і напрямків його використання (як фактор росту);

зміна внутрішнього середовища:

- зростання обсягів виробництва та реалізації продукції і послуг;

- якісне і кількісне зміна ресурсного потенціалу;

- конкурентоспроможність і стійкість підприємства.

Прогнозування може здійснюватися за трендовими моделями, за цільовими нормативами, з використанням економіко-математичного, імітаційного і мережевого моделювання.

Практичними завданнями моделювання є:

- аналіз і прогнозування економічної ситуації всередині підприємства і за його межами;

- аналіз і прогнозування ринків збуту і матеріально-технічного забезпечення;

- підготовка планових рішень щодо подальшої діяльності підприємства.

Кожен з методів дає свій варіант прогнозу, які згодом порівнюються, аналізуються, оцінюються з точки зору можливості розвитку підприємства при різних варіантах, визначається ступінь керованості показників прогнозу. Варіантів прогнозів повинно бути не менше трьох: мінімальний, максимальний і найбільш ймовірний.

Прогнози доцільно розробляти на строки, що перевищують періоди довгострокового (стратегічного) плану.

4-й етап. Розробка довгострокового плану передбачає оцінку та вибір найбільш ефективного і реалістичного варіанту прогнозу, його конкретизацію. У довгостроковому плані цілі, стратегії виражаються в планових показниках і завданнях (в укрупненому вигляді, іноді в граничних величинах).

Номенклатура довгострокових (стратегічних) планів включає:

1. Общефирменный зведений стратегічний план:
 - общефирменный бізнес-портфель, в якому визначаються перспективи за видами бізнесу, напрямками діяльності підприємства;
 - стратегії та ключові показники розвитку підприємства з урахуванням поставлених цілей і прогнозних розрахунків;
 - план стратегічних перетворень (зміна видів і об'єктів діяльності; створення мережі підприємств і ін).
2. Плани за видами бізнесу:
 - бізнес-портфелі за видами бізнесу та напрямками діяльності;
 - основні показники розвитку видів бізнесу;
 - плани нових продуктів і технологій.
3. Стратегічні плани розвитку функціональних сфер діяльності підприємства:
 - комерційної діяльності;
 - розвитку виробництва;
 - розвитку матеріально-технічного постачання;
 - розвитку комплексних функціональних сфер діяльності (маркетинг, персонал та ін).
4. План вдосконалення організаційної структури та правової форми підприємства:
 - план реорганізації підприємства як юридичної особи (з урахуванням зміни вирішуваних завдань, обсягів і структури господарської діяльності);
 - реінжиніринг (перепроєктування) організаційної структури підприємства;
5. Плани удосконалення системи управління (керівництва):
 - розміщення та резерву керівних кадрів;
 - розвитку персоналу;
 - вдосконалення організаційної структури управління;
 - вдосконалення системи стимулювання персоналу;
 - розвитку інформаційної системи управління.

Цей приблизний перелік стратегічних (довгострокових) планів на кожному підприємстві уточнюється з урахуванням мети і стратегії розвитку підприємства, а також з урахуванням повноти і достовірності інформації, що характеризує майбутні умови його діяльності.

Проект стратегічного плану виноситься на обговорення загальних зборів акціонерів або інших органів управління, де він розглядається як генеральний напрям в діяльності підприємства. До обговорення доцільно залучати рядових співробітників для участі у виробленні найбільш

перспективних напрямків діяльності. Стратегічний план, схвалений вищим органом управління, набуває директивний характер і реалізується поетапно, в основному через включення стратегічних показників в поточні плани та забезпечення їх виконання.

Таким чином, реалізація стратегічних (довгострокових) планів передбачає їх зв'язування з поточними та формування системи планування на підприємстві з різними часовими горизонтами.

Контрольні запитання та завдання

1. Які задачі вирішує стратегічне планування на підприємстві?
2. Які основні методи планування використовуються при розробці стратегії розвитку підприємства?
3. Назвіть види стратегій та їх характеристики.
4. Опишіть етапи розробки стратегічного плану.
5. Як організовується виконання завдань стратегічного плану?

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПЛАНУВАННЯ ОБСЯГІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 5. Планування і оптимізація виробничої програми

5.1. Планування виробничої програми підприємства.

5.2. Оптимізація виробничої програми.

5.1. Планування виробничої програми підприємства

Виробнича програма (план виробництва продукції) - центральний цілепокладаючий розділ поточного плану розвитку.

Головною метою виробничої програми є реалізація виробничої стратегії, тобто задоволення потреб замовників у виробництві продукції необхідного обсягу, якості, в обумовлені в договорах терміни.

Перспективний і поточний плани з виробництва продукції формуються на основі прийнятої стратегії, а також перспективного і поточного планів збуту (продажів). Плани збуту є основою формування *портфеля замовлень*, тобто переліку укладених із замовником договорів та планів поставок у натуральному вираженні.

На основі *плану поставок* складається план виробництва продукції в натуральному вираженні з календарним розподілом всередині планового періоду.

Виробнича програма будується на основі розрахунків виробничої потужності всього підприємства і основних цехів і балансу виробничих потужностей.

Далі для обґрунтування виробничої програми використовують розрахунки необхідних для його виконання основних фондів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

При розрахунку вартісних показників плану товарної і реалізованої продукції враховуються: розрахунок зміни залишків готової продукції на складі, зміни залишків незавершеного виробництва і обґрунтування цінової політики підприємства з реалізації продукції.

Наступними етапами при формуванні плану виробництва є:

- Складання графіка відвантаження продукції в номенклатурному розрізі і по споживачах;
- Планування цехових виробничих програм, які є об'єктом оперативно-календарного планування;
- Контроль і аналіз виконання плану виробництва.

Планові показники виробничої програми (номенклатура, обсяг, якість, терміни поставок) складаються у цілому по підприємству, а потім доводяться до цехів, тобто процес планування йде *зверху вниз*. Іноді можливий і зворотний процес, *знизу вгору*, коли під

впливом ряду виробничих обставин (відсутність сировини, робочих) цехи здійснюють *зустрічне* планування.

Можливі також ситуації, коли планові органи підприємства змушені відмовлятися від початкового варіанта виробничої програми, так як він не дозволяє отримати бажаного розміру прибутку. У цьому випадку технічні та управлінські служби займаються виявленням внутрішньовиробничих резервів по зниженню витрат виробництва і зростання обсягу продажів, тобто відбувається інтерактивний процес планування: одночасно і "зверху вниз" і "знизу вгору".

Система показників виробничої програми.

Основою довгострокового, поточного та оперативного планів виробництва є його *показники*. Виробнича програма вимірюється натуральними, умовно-натуральними, трудовими і вартісними показниками. Вони даються в довгостроковому, поточному (на рік з розбивкою по кварталах і місяцях) і оперативному (місяці розбиваються на декади, зміни, годинник) планах.

Обсяг виробництва продукції в натуральному вираженні характеризується *номенклатурою* і *асортиментом* у фізичних одиницях (міри ваги, довжини, об'єму). Номенклатура визначає найменування виробів та іменних видів, типів, сортів продукції відповідно до номенклатури.

Номенклатура планується за кількома групами:

- Основна профільна продукція;
- Продукція, вироблена на експорт;
- Вироби нової техніки, що випускаються протягом 3 років включно;
- Дослідні зразки і перші промислові серії нової продукції;
- Морально застаріла продукція, що підлягає зняттю;
- Товари і послуги для населення;
- Кооперовані поставки.

На кожному підприємстві повинна проводитися цілеспрямована *асортиментна політика*, до якого пред'являється ряд вимог:

- Номенклатура і асортимент продукції повинні відповідати вимогам ринкової кон'юнктури, а також виробничим і фінансовим можливостям фірми;
- Номенклатура виробничої програми повинна забезпечувати максимальну прибутковість підприємства і його конкурентоспроможність;
- Обсяги виробленої продукції повинні забезпечувати максимально можливий рівень використання виробничої потужності;
- Розподіл випуску виробів по календарних відрізках часу має бути рівномірним для основної профільної продукції, рівномірно наростаючим для нової продукції, рівномірно знижуючим для застарілої продукції.

У ринкових умовах можливі коливання попиту. Це викликає необхідність розробки різних варіантів розподілу річного обсягу випуску

продукції по кварталах і місяцях поточного року. У цьому випадку можна виділити три варіанти виробничої політики підприємства:

- **Повне задоволення попиту** і підтримку запасів готової продукції на складі на нормативному рівні в суворій відповідності з попитом;

- Виробництво продукції по **середньому рівню попиту**. У період падіння попиту цехи частково працюють "на склад", поповнюючи запаси готової продукції. У період підйому попиту створені запаси йдуть на ринок;

- Виробництво продукції по **мінімальному рівню попиту**. У цьому випадку, щоб не допустити простою устаткування, площ і робочої сили, необхідно перейти на випуск нових модифікацій базової номенклатури продукції і розширити випуск товарів для населення.

На основі аналізу інформації про ринкову кон'юнктуру і потужності підприємства вибирається той асортимент продукції, який найбільшою мірою пристосований до сегментів ринку, де реалізується продукція. Доцільно вибирати свою "нішу", тобто найбільш сприятливий і прибутковий ринковий сегмент.

Критеріями відбору номенклатури продукції для включення у виробничу програму є:

- Ринковий попит;
- Коефіцієнт використання місткості ринку;
- Прибутковість (рентабельність) виробу;
- Стадії життєвого циклу виробів;
- Показники якості продукції. Питома вага категорій якості в обсязі продажів.

Всю продукцію, що включається у виробничу програму, ділять залежно від рівня якості на кілька категорій.

- **Продукція вищої якості** перевершує за своїми техніко-економічними показниками аналогічні товари-конкуренти. У багатьох випадках це принципово нова продукція. Виробник таких товарів може значно збільшити свій прибуток як за рахунок встановлення монополю високих цін на них, так і за рахунок збільшення своєї частки ринку.

- **Конкурентоспроможна продукція** в основному відповідає високому рівню якості серед аналогічних товарів на ринку. Разом з тим конкурентоспроможність товару і, як наслідок, його стійкий збут забезпечуються більш низькими цінами, високим рівнем післяпродажного обслуговування, рекламою, ефективною системою товаропросування.

- **Продукція зі зниженим рівнем якості** має в цілому дещо гірші споживчі властивості, ніж продукція більшості конкурентів. Щоб у цьому випадку позиції фірми залишилися стабільними, виробник може вдаватися до стратегії зниження ціни на такі товари.

- **Продукція з низьким рівнем якості** - це морально застаріла продукція, збут її пов'язаний з труднощами. Тому вона реалізується за низькими цінами.

Узагальненим показником якості є питома вага випуску продукції чотирьох категорій у вартісному вимірі в загальному обсязі продажів (реалізації продукції).

На основі виявленої потреби ринку та укладених договорів на поставку складаються плани поставок продукції в натуральному вираженні.

Обсяг поставок (ОП) розраховується за формулою:

$$ОП = П + (O_n - O_k) - П_{с.н.}$$

де П - обсяг виробництва продукції; O_n - залишки готової продукції на складі на початок планового періоду; O_k - залишки готової продукції на складі на кінець планового періоду; $П_{с.н.}$ - виробництво продукції для власних потреб.

Плановий обсяг поставок служить основою формування портфеля замовлень або плану збуту. Спочатку він формується тільки з орієнтацією на ємність ринку без урахування виробничої потужності підприємства.

В основу портфеля замовлень кладуться укладені із споживачами договори на поставку продукції. Потім загальний обсяг поставок ув'язується з виробничими потужностями підприємства та його основних цехів.

Після формування портфеля замовлень розраховується його забезпеченість в днях поставки:

$$Z_{дн} = Z_{сум} / V_{сут.}$$

де $Z_{сум}$ - сумарна кількість замовлень на початок планового періоду; V - денна (добова) вироблення замовлень.

Вважається, що мінімально необхідний календарний строк забезпеченості портфеля замовлень договорами - 1 місяць (30 днів).

На основі обсягу поставок розраховується обсяг виробництва (П) продукції в натуральному вираженні:

$$П = ОП - O_n + O_k + П_{с.н.}$$

Для визначення обсягу виробничої програми використовується декілька вимірників.

• Умовно-натуральні вимірники виробничої програми використовуються при плануванні різнорідних за споживчими властивостями видів продукції.

Переклад обсягу випуску продукції в умовно-натуральне вираження проводиться шляхом множення кількості кожного виду продукції на відповідний коефіцієнт перерахунку, який визначається як співвідношення між кількістю споживчих властивостей даного виду продукції (кіловати,

кінські сили, кілокалорії, трудомісткість продукції і т.д.) і кількістю цих властивостей в продукції, прийнятий за умовну одиницю. Весь обсяг різноманітної продукції після приведення визначається кількістю продукції одного виду, прийнятої за умовну одиницю. Наприклад, вимірювання обсягу виробництва різних по калорійності видів палива приводиться до тоннам умовного палива з калорійністю, рівної 7000 ккал. Така виробнича програма носить назву *наведеної*.

• **Трудові вимірники виробничої програми** визначаються шляхом множення обсягу виготовленої продукції на її постійну протягом року трудомісткість виготовлення. Ці вимірники набули поширення при плануванні виробничої програми заготівельних, механічних та інструментальних цехів машинобудівних заводів з великою нестійкою номенклатурою.

• **Вартісні вимірники виробничої програми** дозволяють визначати сумарний обсяг виробництва продукції різного асортименту за допомогою одного вимірювача. Основу їх розрахунку становить номенклатурно-асортиментна програма в натуральному вираженні і діючі, а також незмінні оптові ціни. До числа найбільш важливих вартісних показників відносяться: валовий оборот, валова, товарна, реалізована продукція.

• **Товарна продукція** - кінцевий результат виробничої діяльності підприємства: обсяг продукції, повністю підготовленої до реалізації, вимірюваний в грошовому вираженні.

У товарну продукцію включаються:

- Вартість готових виробів, напівфабрикатів, запасних частин, призначених для власного капітального будівництва та капітального ремонту, а також для непромислових господарств підприємства;

- Вартість продукції, робіт (послуг) промислового характеру допоміжних, обслуговуючих та підсобних господарств підприємства, виконаних на замовлення споживачів і призначених до реалізації.

Обсяг товарної продукції (ТП) розраховується за формулою:

$$ТП = \sum_{i=1}^m N_i \cdot Ц_i \cdot У_{н.с.}$$

де N_i - річна виробнича програма i -го виду виробів; $Ц_i$ - ціна i -го виду виробу; m - номенклатура продукції; $У_{н.с.}$ - вартість послуг промислового характеру на сторону.

Товарна продукція в більшості галузей промисловості розраховується за **заводському методу**, тобто в обсяг товарної продукції не включається вартість готових виробів, напівфабрикатів, виготовлених підприємством для власних потреб. Винятком є підприємства харчового комплексу, де в вартісні показники обсягу виробленої продукції (товарна, валова продукції)

включається внутрішньозаводський оборот, тобто вартість спожитих для власних потреб готових виробів і напівфабрикатів.

Товарна продукція *по готових výroбах* планується у діючих оптових цінах підприємства. Товарна продукція за звітом розраховується за фактично чинним у звітному році оптовими цінами. У звіті товарна продукція визначається також в порівнянних (незмінних на певну дату) оптових цінах підприємства.

У платіжних документах на продукцію (послугу) крім цін виготовлювача виділяється податок на додану вартість, акцизи та інші платежі, що мають характер непрямих податків. Оцінка вартості напівфабрикатів власного виробництва, продукції та послуг промислового характеру допоміжних і обслуговуючих господарств проводиться на основі погоджених із замовником договірних цін, кошторисів витрат на капітальний ремонт і капітальне будівництво.

Товарна продукція використовується для розрахунків валової і реалізованої продукції, кошторису витрат на виробництво, прибутку від реалізації, а також таких показників ефективності, як продуктивність праці, фондівіддача, матеріаломісткість продукції, рентабельність.

• **Валова продукція** - вартість загального результату виробничої діяльності підприємства за певний період часу.

Валова продукція включає вартість: готових виробів, напівфабрикатів, призначених до відпустки на сторону, а також залишки незавершеного виробництва на початок і кінець планового періоду.

Зміна залишків незавершеного виробництва враховується лише на підприємствах з тривалим (більше двох місяців) виробничим циклом і на тих підприємствах, де незавершене виробництво велике за обсягом і може різко змінюватися в часі. У машинобудуванні планується також зміна залишків інструментів і пристосувань.

Валова продукція (ВП) розраховується за *заводському методу* двома способами.

Перший спосіб. Валова продукція визначається як різниця між валовим (V0) і внутризаводським оборотом:

$$ВП = V_0 - V_{в.з.}$$

Валовий оборот - вартість всього обсягу продукції, виробленої за плановий період усіма цехами підприємства незалежно від того, чи використовувалася дана продукція усередині підприємства для подальшої переробки або була реалізована на сторону.

Внутрішньозаводський оборот - вартість продукції, виробленої одними і спожитої іншими цехами протягом одного і того ж періоду.

Другий спосіб. Валова продукція визначається як сума товарної продукції (ТП) і різниці залишків незавершеного виробництва, інструментів і пристосувань на початок і кінець планового періоду:

$$ВП = ТП + (O_{нз.п2} - O_{нз.п1}) + (O_{i2} - O_{i1}),$$

де $O_{нз.п1}$ і $O_{нз.п2}$ - вартість залишків незавершеного виробництва на початок і кінець планового періоду; O_{i1} і O_{i2} - вартість залишків спеціального інструменту і пристосувань власного виготовлення на початок і кінець планового періоду.

Незавершене виробництво (НЗВ) - незавершена виробнича продукція: заготовки, деталі, напівфабрикати, що перебувають на робочих місцях, контролі, транспортуванні, а також в цехових коморах у вигляді запасів.

При розрахунку валової продукції по заводському методу в неї включають повну вартість виробів, виготовлених з сировини замовників (давальницької сировини).

Очікувані залишки НЗВ на початок планового періоду в цехах визначають за звітними даними на основі інвентаризації.

На кінець планового періоду норматив залишку НЗВ розраховується за формулою:

$$O_{нз.п2} = N_{сут} \cdot T_{ц} \cdot S \cdot K_{г},$$

де $N_{сут}$ - середньодобовий випуск виробів; $T_{ц}$ - тривалість виробничого циклу виробу; S - собівартість виробу; $Do_{г} = (MЗ + 0,5 \cdot Zост) / S$ - коефіцієнт готовності НЗВ (коефіцієнт наростання витрат); $MЗ$ - витрати на матеріали в собівартості виробу; $Zост$ - решта витрати в собівартості виробу.

Валова продукція розраховується в **порівнянних** (незмінних на певну дату) оптових цінах підприємства. За допомогою цього показника визначають динаміку **загального обсягу виробленої продукції, фондівдачі та інших показників**.

Показники товарної і валової продукції мають загальний недолік: вони спотворюють уявлення про власний внесок підприємства в кінцевий результат діяльності. Це пов'язано з тим, що матеріальні витрати, що складають у деяких галузях близько 80%, включаються до показники валової і товарної продукції в оптових цінах. Присутній ціновий фактор і в розрахунку амортизаційних відрахувань.

Більш об'єктивне уявлення про ефективність діяльності підприємства дають показники **чистої і нормативно-чистої продукції**.

Обсяг чистої продукції (ПП) розраховується за формулами:

$$\text{ЧП} = \text{ВР} - \text{МЗ} - \text{А} \text{ или } \text{ЧП} = \text{ЗП} + \text{П}_{\text{пр}}$$

де ВР - виручка від реалізації продукції; МЗ - матеріальні витрати в собівартості продукції; А - амортизаційні відрахування; ЗП - заробітна плата персоналу з нарахуваннями на неї; П_{пр} - прибуток від реалізації продукції.

Нормативно-чиста продукція (НЧП) визначається аналогічним чином. Відмінність полягає в тому, що спочатку розраховуються НЧП по кожному виробу виробничої програми:

$$\text{НЧП}_i = \text{ЗП}_i + \text{П}_{\text{пр}i}$$

Оцінка НЧП підприємства визначається як:

$$\text{НЧП} = \sum_{i=1}^n \text{НЧП}_i \cdot \text{В}_{\text{пл}i}$$

де В_{пл} - плановий випуск продукції в натуральному вимірі; *n* - номенклатура продукції.

Показники чистого і нормативно-чистої продукції використовуються для оцінки ефективності діяльності підприємства, аналізу структури виробничої програми та оцінки продуктивності праці.

• **Реалізована продукція** - характеризує обсяг продукції в грошовому вираженні, що надійшла в даному періоді на ринок. Реалізована продукція визначається як **вартість призначених до постачання і що підлягають оплаті** в плановому періоді: готових виробів, напівфабрикатів власного виробництва, робіт промислового характеру, призначені для реалізації на сторону (для свого капітального будівництва та капітального ремонту).

Реалізація матеріальних цінностей: сировини, матеріалів, напівфабрикатів, палива та ін., Які не є результатом виробничої діяльності підприємства, **не включаються** ні до обсягу реалізованої, ні в обсяг товарної продукції.

Не включаються в обсяг реалізації роботи і послуги непромислового характеру (продукція підсобного та сільського господарства, будівельні роботи).

Обсяг реалізованої продукції (РП) розраховується виходячи з діючих оптових цін без ПДВ, акцизів, торгових і збутових знижок. Якщо в плановому періоді передбачається зміна відпускних цін, то використовуються середні ціни на продукцію.

За робіт і послуг промислового характеру, напівфабрикатів власного виробництва РП визначається на основі договірних цін і тарифів і розраховується за формулою:

$$\text{РП} = \text{О}_{\text{г,оп}} + \text{ТП} - \text{О}_{\text{г,оп}2}$$

де $O_{г.п1}$, $O_{г.п2}$ - залишки нереалізованої готової продукції на початок і кінець планового періоду. У них включаються залишки готової продукції на складі і товари, відвантажені, але не оплачені споживачем, якщо термін оплати ще не настав або покупець затримав оплату в передбачені договором строки.

На кінець року залишки нереалізованої продукції приймаються в розрахунок тільки по готовій продукції на складі і товарах відвантажених, термін оплати яких ще не настав.

Залишки нереалізованої продукції на початок планового періоду враховуються за виробничою собівартістю. Для їх перерахунку в ціни реалізації використовується коефіцієнт перерахунку, розглянутий вище як другий спосіб перерахунку незавершеного виробництва у вартісний числення при розрахунку валової продукції.

Вартість залишків нереалізованої готової продукції на кінець планового періоду ($O_{г.п}^*$) розраховується як:

$$O_{г.п}^* = C_d \cdot T_3$$

де C_d - середньоденний випуск продукції у відпускних діючих цінах; T_3 - норма запасу в днях: число днів, необхідну для підготовки виробу до відправлення споживачам зі складу готової продукції.

У бухгалтерському обліку виділяється відвантажена і здана замовникам продукція і продукція реалізована, при цьому моментом реалізації вважається момент надходження грошових коштів від споживача на розрахунковий рахунок постачальника.

У цьому випадку використовуються два варіанти для розрахунку реалізованої продукції.

Перший варіант. За відвантаженні:

$$РП = ТП + O_{г.п}^* - O_{г.п}^*$$

$O_{г.п}^*$ де; $O_{г.п}^*$ - залишки готової продукції на початок і кінець планового періоду.

Другий варіант. По оплаті відвантаженої продукції:

$$РП = ТП + O_{г.п}^* - O_{г.п}^* + O_{отпр}^* - O_{отпр}^*$$

$O_{отпр}^*$ де; $O_{отпр}^*$ - залишки продукції відвантаженої на початок і кінець планового періоду.

При розрахунку прибутку від реалізації продукції підприємство може вибрати один з варіантів **облікової політики**: або визначати прибуток по різниці вартості і собівартості продукції, тобто до моменту її фактичної оплати замовником (метод нарахування прибутку за відвантаженням продукції), або визначати прибуток тільки після оплати покупцем фактично

відвантаженої продукції (касовий метод розрахунку прибутку). Змінювати облікову політику протягом року підприємство не має права.

Вибір того чи іншого варіанта облікової політики пов'язаний з порядком здійснення розрахунків з покупцями, порядком платежів податків на прибуток і прагненням підприємства отримати можливість прискореного використання прибутку. Більш поширеним є метод нарахування прибутку за відвантаженням продукції.

На основі реалізованої продукції розраховується **прибуток від реалізації** (продажу) як різниця між обсягом реалізованої продукції в оптових цінах без ПДВ і акцизів і її повною (комерційної) собівартістю.

5.2. Оптимізація виробничої програми підприємства

Виробнича програма має формуватися з урахуванням ресурсів підприємства.

Оптимальною виробничою програмою є така, що відповідає структурі ресурсів підприємства та забезпечує найкращі результати його діяльності за прийнятним критерієм. Її обчислюють за допомогою економіко-математичного методу — лінійного програмування з використанням ЕОМ. Критерієм оптимальності найчастіше вважають прибуток, або вартісний обсяг виробництва. Обмеженнями є виробничі потужності, матеріальні або трудові ресурси.

Оптимізація виробничої програми провадиться з метою:

1) планування оптимальної структури номенклатурних позицій, тобто більш економічно вигідного формування виробничої програми: скільки та яких виробів треба виготовити в плановому періоді за раціонального й повного використання виробничих потужностей, трудових і матеріальних ресурсів;

2) визначення максимально можливого обсягу продукції та економічної межі нарощування її виробництва, при цьому враховують закон спадної продуктивності ресурсу.

Перша задача розв'язується за допомогою економіко-математичних методів:

- симплекс-методу лінійного програмування, за якого вибирають критерій оптимізації та його математичну форму — цільову функцію, якою можуть бути: максимальний прибуток, максимальний обсяг виробництва, рівномірне завантаження устаткування, тощо; обмеженнями вважають: повне завантаження кожної групи устаткування, трудомісткість програми, витрати матеріальних ресурсів;

- методу «гілок і обмежень», що є спрямованим перебиранням з відсіюванням неефективних побудов плану;

- більш простого й доступного методу оптимального формування виробничої програми з допомогою інтегральних показників, за якого

формування плану триває до виконання встановленого критерію оптимальності.

Величину прибутку за оптимальної структури виробничої програми можна також визначити відрахуванням з маржинального прибутку від реалізації виробів постійних витрат. За такого підходу прибуток дорівнюватиме:

$$\text{Прибуток} = \sum_{i=1}^n (M_i X_i - B_{\text{пост}});$$

де M_i — маржинальний прибуток i -го виробу; X_i — кількість i -х виробів в оптимальній програмі; $B_{\text{пост}}$ — сума постійних витрат; n — кількість номенклатурних позицій.

Якщо виробнича програма містить понад два види продукції, то для встановлення оптимальної структури номенклатурних позицій розрахунки ведуть за допомогою відповідних програмних продуктів (наприклад, стандартної програми лінійного програмування) і ЕОМ.

Розв'язуючи другу задачу, ураховують закон спадної продуктивності ресурсу, який розглядається в курсі мікроекономіки в темі «виробнича функція». Основні положення можна продемонструвати графічно з відповідними висновками.

На обох графіках показано три критичні точки, у яких:

1) крива сукупного продукту TP має згин, звідки починається значне зростання обсягу виробництва, а гранична продуктивність змінного фактора (фондовіддача) MP досягає максимуму ($MP > AP > 0$). На цій фазі необхідно збільшувати масштаби виробництва завдяки нарощуванню виробничої потужності;

2) середня продуктивність змінного фактора (AP) досягає максимуму й перебуває на рівні його граничної продуктивності (MP) ($AP = MP > 0$); на цій фазі середня віддача потужності сягає максимуму, гранична продуктивність фондів знижується, і у зв'язку з цим виникає проблема раціональної поведінки підприємства щодо нарощування потужності й обсягів виробництва;

3) сукупний продукт TP досягає максимуму, а гранична продуктивність дорівнює 0 ($MP = 0$); на цій фазі обсяг виробництва буде найбільшим за дуже малої середньої і нульової граничної продуктивності ресурсу. Варто припинити виробництво цього виду продукції; діє закон спадної продуктивності ресурсу й виникає поняття граничної технології на підприємстві; необхідно змінювати устаткування, технологію виробництва, продукцію.

Показник граничної продуктивності має важливе значення тому, що встановлює ті виробничі витрати, величину яких підприємство має можливість контролювати. Як видно з графіків, існує оптимальне значення

вартості основних фондів, за якого досягається максимальний обсяг виробництва продукції. Наприклад, крива граничної продуктивності (MP) підіймається вгору, досягає максимального значення за певної вартості фондів, а потім знижується, що свідчить про дію закону спадної продуктивності й можливість знаходження оптимального співвідношення вартості фондів і обсягу виробництва продукції.

Використання графічних і аналітичних показників сукупного продукту (тобто обсягу виробництва), середніх і граничних значень на підприємствах дає змогу вдосконалити планово-економічну й організаційно-управлінську діяльність.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення виробничої програми підприємства.
2. Яке місце займає виробнича програма у системі планів підприємства?.
3. Етапи формування виробничої програми підприємства.
4. Що таке оптимальна виробнича програма підприємства?

Тема 6.Маркетингові дослідження, планування збуту і контроль продукції

6.1. Оцінка і прогнозування кон'юнктури споживчого ринку.

6.2. Планування обсягу і структури продажів підприємства.

Рекомендована література:[1], [2], [5], [7], [8], [9], [13], [17],[19], [23], [26], [31], [45]

Основні поняття: споживчий ринок, кон'юнктура, попит, доходи населення, ємність ринку, купівельні фонди

6.1. Оцінка і прогнозування кон'юнктури споживчого ринку

Стан споживчого ринку в цілому, окремих його видів і сегментів характеризують такі елементи і категорії, як попит, пропозиція, ціна конкуренція і ємність.

Для будь-якого підприємства важливо знати на якій ступінь активності споживчого ринку, його видів і сегментів варто орієнтуватися при плануванні обсягу і структури реалізації своєї продукції, у процесі управління збутом у цілому.

Ступінь активності споживчого ринку визначається шляхом вивчення ринкової кон'юнктури і місткості ринку. Ринкова кон'юнктура являє собою форму прояву на споживчому ринку системи факторів, що визначають співвідношення обсягів попиту та пропозиції, рівнів цін і конкуренції.

У зв'язку з циклічним розвитком і постійною мінливістю споживчого ринку необхідно систематично вивчати його кон'юнктуру в розрізі окремих видів і сегментів для того, щоб формувати ефективну політику управління збутом і визначати можливості розвитку його обсягу і структури.



Рисунок6.1 - Зміст прогнозування споживчого ринку

Вивчення кон'юнктури споживчого ринку в процесі управління збутом підприємства охоплює наступні три етапи (див.рис.6.2):

1. Поточне спостереження за ринковою активністю в тих сегментах ринку, на яких підприємство здійснює або припускає здійснювати свою комерційну діяльність.

Поточне спостереження за станом ринку здійснюється за допомогою системи показників, що характеризують окремі його елементи. До таких показників можуть бути віднесені: місткість ринку, динаміка обсягу і структури роздрібного товарообороту в регіоні, динаміка середнього рівня цін і розміру цінового діапазону по товарах, що спостерігаються; зміна числа пунктів продажу даних товарів у регіоні та ін. Результати поточного спостереження фіксуються в табличній або графічній формі.

2. Оцінка поточної кон'юнктури споживчого ринку складається у виявленні особливостей конкретних сегментів споживчого ринку і тих змін, що відбуваються в них у момент спостереження в порівнянні з попереднім періодом.

Для цього розраховують:

товарооборот на душу населення в регіоні в цілому і по окремих товарах,

середній товарооборот на одну торговельну точку в регіоні,

темпи росту середньої ціни на товар, скоректовані з урахуванням індексу інфляції.

3. Прогнозування ринкової кон'юнктури.

У сучасних умовах нестабільної економіки і відсутності достовірної інформації реальним є короткострокове і середньострокове прогнозування.

Прогнозування кон'юнктури споживчого ринку здійснюється двома основними методами: факторним і трендовим.

Ємність ринку - це максимально можливий обсяг реалізації товарів при даному рівні попиту, пропозиції і цін. Розрізняють ємність ринку визначеного регіону й окремого товару.

Ємність ринку визначається по формулі

$$E_p = P_f + D_O \pm I_p, \text{ де}$$

P_f - купівельні фонди населення;

D_O - дрібний опт;

I_p - інорайоний попит.

Купівельні фонди населення як основний показник ємності ринку, являють собою ту частину грошових доходів населення економічного регіону, що призначена (може бути використана) на придбання товарів і послуг.

$$P_f = D_{Xg} - V_{нетов}, \text{ де}$$

D_{Xg} - грошові доходи населення;

Внетов - нетоварні витрати, що означають використання населенням своїх грошових доходів на свої обов'язкові платежі, нетоварні послуги, залишок грошей на руках у населення.

Величина купівельних фондів визначається балансовим методом шляхом розробки балансу грошових доходів і витрат населення.

Таблиця 6.1 - Схема балансу грошових доходів і витрат населення

Доходи	Витрати
Заробітна плата	Покупка товарів
Інші доходи від підприємств	Обов'язкові платежі і добровільні внески
Доходи від сільсько-господарських підприємств	Оплата нетоварних послуг (комунальні і т.д.)
Доходи від реалізації сільсько-господарської продукції населенням	Приріст заощаджень і покупка валюти
Пенсії	Усього витрат
Допомоги	Перевищення доходів над витратами
Стипендії	
Надходження від фінансової системи (% по внесках)	
Інші надходження	
Усього доходів	
Перевищення витрат над доходами	
Баланс	Баланс

Баланс грошових доходів і витрат населення розробляється з урахуванням статистичних управлінь, підприємств промисловості і банків. Розробляється за три періоди: звітний, поточний, майбутній

Баланс розробляється в територіальному розрізі: по Україні, по області, для міста і села.

За звітний і поточний роки за даними балансу визначаються фактичні витрати на покупку товарів, а на майбутній рік розраховуються купівельні фонди і робиться прогноз товарних витрат визначеного економічного регіону.

Дрібний опт - це покупки товарів і оплата послуг підприємствами, установами й організаціями для господарських потреб або колективного користування.

Інорайоний попит залежить від міграції грошей в економічному регіоні і визначається співвідношенням ввозу і вивозу грошей у цьому регіоні.

Дані про ємність рику і купівельних фондів використовуються для обґрунтування обсягу продажів у цілому по країні по основних соціальних формах реалізації у розрізі окремих підприємств.

Ємність ринку як здатність поглинути визначену кількість товарів і послуг визначає розвиток торгівлі в цьому регіоні. Чим вище ємність ринку, тим більше розвита торгівля, більше товарооборот.

6.2. Планування обсягу і структури продажів підприємства

Послідовність здійснення даного етапу управління збутом показана на рис.6.2. Розглянемо зміст елементів планування обсягу продажів.

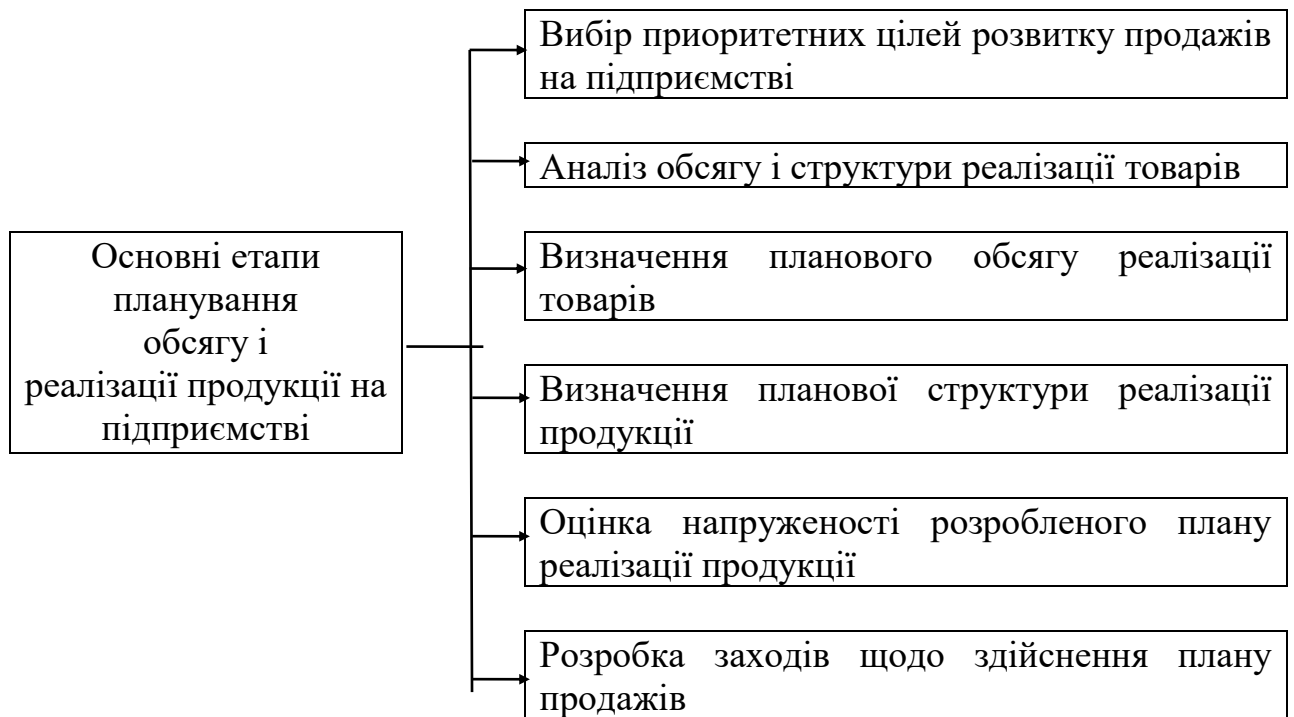


Рисунок 6.2 - Послідовність окремих етапів планування обсягу і структури реалізації продукції на підприємстві

1. Вибір пріоритетних цілей розвитку продажів на підприємстві. Планування обсягу продажів підприємства має виходити з визначеної цільової настанови розвитку збуту. Такими цілями можуть бути:

а) досягнення показників збуту, максимально враховуючі можливості даного сегмента ринку і майбутніх змін його кон'юнктури. Така цільова настанова характерна для підприємств, що здійснюють свою діяльність у таких сегментах ринку, у яких попит покупців задоволений ще не повною мірою. Як правило, такі підприємства не передбачають у плановому періоді

ні асортиментної, ні регіональної диверсифікованості своєї діяльності. Природними обмежниками розвитку реалізації продукції в цьому випадку виступають попит покупців і умови конкуренції в даних сегментах ринку. У цьому випадку оптимальної буде залежність

$$I_p > I_t > I_z > I_c, \text{ де}$$

I - індекс співвідношення фактичних і базисних показників;

П - обсяг надходження сировини, матеріалів і товарів, з якості й асортиментові відповідному щодо потреби населення;

T - обсяг продажів (товарооборот);

Z - обсяг запасів сировини, матеріалів і товарів;

C - обсяг попиту населення (прогноз).

б) досягнення показників продажів, що забезпечують максимальну ефективність використання наявного ресурсного потенціалу підприємства. Така цільова настанова характерна для підприємств, що раніше обрали для своєї діяльності безперспективні сегменти споживчого ринку й у силу негативних кон'юнктурних змін на них різко знизила обсяги реалізації товарів, а відповідно й ефективність використання виробничих і торговельних площ, персоналу й інших ресурсів. Забезпечити розвиток продажів на таких підприємствах можливо, як правило, за умови асортиментної диверсифікованості їхньої діяльності в плановому періоді. Природним обмежником розвитку обсягу продажів у цьому випадку приймається обсяг наявного ресурсного потенціалу. У цьому випадку має дотримуватися пропорція

$$I_t > I_{oa} > I_{of} > I_c, \text{ де}$$

OA - оборотні активи підприємства;

OF - основні фонди підприємства;

Ч - чисельність працівників підприємства.

в) досягнення показників продажів, що забезпечують формування заздалегідь обумовленого розміру прибутку (цільової суми прибутку) достатнього для реалізації стратегічних цілей його розвитку в плановому періоді. Така настанова характерна для підприємств на ранніх і середніх стадіях їхнього життєвого циклу. Реалізація такої цільової настанови не обмежує можливості ні асортиментної, ні регіональної диверсифікованості діяльності в процесі планування збуту продукції. При даній цільовій настанові оптимальною буде залежність

$$I_{pr} > I_t > I_{сп} > I_{фзп} > I_c, \text{ де}$$

Пр - прибуток підприємства;

СП - засоби, що направляються на споживання;

ФЗП - фонд заробітної плати.

Хоча всі перераховані цілі розвитку продажів найтіснішим образом взаємозалежні і не можуть бути реалізовані без комплексного їхнього обліку,

виділення з них пріоритетної для даного підприємства мети впливає як на вибір відповідних методів розрахунку планових показників, так і на кількісне значення цих показників.

2. Аналіз обсягу і структури реалізації товарів.

Задачі проведення аналізу мають відповідати прийнятій пріоритетній цільовій настанові розвитку продажів підприємства. У зв'язку з цим у процесі аналізу розглядаються загальні показники, що характеризують розвиток обсягу продажів і частки показники безпосередньо зв'язані з цільовою настановою, прийнятою на плановий період.

3. Визначення планового обсягу реалізації товарів.

Вибір методів планування обсягу продажів залежить від рівня управління. На державному, обласному, районному, міському рівнях основним методом є **балансовий**. Обсяг товарообороту розраховується на основі купівельних фондів населення.

Фактичне використання купівельних фондів населення на покупку товарів залежить від рівня охоплення купівельних фондів товарооборотом.

$$\% \text{ охоплення} = \frac{T_{\text{нас}}}{P_{\text{ф}}} \times 100$$

Звідси, обсяг продажів (товарооборот) означає: яка частина купівельних фондів реально використовується на покупку товарів.

$$T_{\text{нас}} = T_{\text{держ}} + T_{\text{кооп}} + T_{\text{приват}} (\text{колгосп.торг.} + \text{пратат.особи})$$

$$T_{\text{нас}} = \frac{P_{\text{ф}} \times \% \text{ охоплення}}{100}$$

$$P_{\text{фнереаліз.}} = P_{\text{ф}} - T_{\text{нас}}$$

$$\text{або } P_{\text{фнереаліз.}} = \frac{P_{\text{ф}} \times (100 - \% \text{ охоплення})}{100}$$

Нереалізовані купівельні фонди збільшують залишок грошей на руках у населення і є резервом випереджального росту товарообороту над грошовими доходами в майбутньому (якщо немає інфляції).

Виходячи з цього обґрунтовується товарооборот організованого ринку, тобто державної і кооперативної торгівлі.

$$T_{\text{орг.ринку}} \begin{cases} \rightarrow E_{\text{р}} - P_{\text{фнереаліз.}} - T_{\text{приватних форм торгівлі}} \\ \rightarrow T_{\text{нас}} (\text{держ+кооп}) \pm M_{\text{о}} \pm I_{\text{с}} \end{cases}$$

Потім товарооборот організованого ринку розподіляється по соціальним формам торгівлі й у них по окремим підприємствам.

Плановий обсяг реалізації товарів на підприємстві розраховується різними методами.

Основним методом розрахунку обсягу продажів у стабільній економіці був економіко-статистичний метод.

Товарооборот цим методом визначається по формулі:

$$T_{пл} = \frac{T_{ф} \times Z}{100}, \text{ де}$$

$T_{ф}$ - фактичний товарооборот звітного року;

Z - темп росту товарообороту в плановому періоді.

Темп росту товарообороту в плановому періоді може бути розрахований наступними методами:

а) на підставі середньорічних темпів росту товарообороту;

б) економіко-математичним методом по рівнянню регресії

$$Z_T = \Delta Z_T + 100$$

$$\Delta Z_T = a_0 + b \cdot x$$

параметри рівняння визначаються:

$$a_0 = \sum y : n \quad b = \sum xy : \sum x^2, \text{ де}$$

x - порядковий номер року;

y - ланцюгові темпи росту товарообороту за аналізований період;

n - кількість років в аналізованому періоді.

в) індексним методом - шляхом визначення сукупного індексу росту товарообороту під впливом зміни факторів, що впливають на нього. Наприклад, зміна цін, середньодушевого споживання продукції, доходу, чисельності населення тощо.

г) за допомогою ковзної середньої, коли шляхом згладжування усереднюються дані динамічного ряду. Наприклад, маємо динамічний ряд у п'ять ланцюгових темпів приросту товарообороту за попередні плановому роки ($\Delta z_1, \Delta z_2, \Delta z_3, \Delta z_4, \Delta z_5$):

$$\Delta z_{cp 1} = \frac{\Delta z_1 + \Delta z_2 + \Delta z_3}{3}$$

$$\Delta z_{cp 2} = \frac{\Delta z_2 + \Delta z_3 + \Delta z_4}{3}$$

$$\Delta z_{cp 3} = \frac{\Delta z_3 + \Delta z_4 + \Delta z_5}{3}$$

$$\Delta = \frac{\Delta z_{cp n} - \Delta z_{cp 1}}{n - 1}$$

$$\Delta z_{n+1(пл)} = \Delta z_{n-1} + 2\Delta$$

Вибір методів планування обсягу продажів на підприємстві в ринкових умовах або нестабільному розвитку економіки визначається прийнятою пріоритетною цільовою настановою розвитку збуту. Усі розрахунки ведуться в порівнянних цінах.

При цільовій настанові розвитку збуту, орієнтованої на всіляке задоволення попиту, планові розрахунки ґрунтуються на дані вивчення обсягу незадоволеного попиту по товарах, реалізованим даним підприємством, і залежності росту обсягу реалізації товарів від зростання доходів населення.

Послідовність розрахунків наступна:

а) розраховується коефіцієнт еластичності обсягу реалізації товарів даного підприємства від доходів населення регіону, що обслуговується. Він показує в якому розмірі збільшується обсяг реалізації товарів у залежності від зростання доходів населення даного регіону на 1%. Розрахунок даного коефіцієнта визначається по формулі:

$I_T - 1$

$K_{едх} = \frac{I_T - 1}{I_{дх_{нас}} - 1}$, де

$I_{дх_{нас}} - 1$

$K_{едх}$ - коефіцієнт еластичності обсягу продажів від доходів населення, у %;

$I_T, I_{дх_{нас}}$ - індекс товарообороту і доходів відповідно.

б) визначається можливий приріст доходів населення регіону в плановому періоді. При цьому враховуються плановані заходи щодо збільшення розмірів заробітної плати, пенсії, стипендій, посібників, а також доходів підприємців.

в) з урахуванням можливого приросту доходів населення (купівельних фондів) визначається можливий приріст обсягу реалізації товарів на підприємстві

$$\Delta Z_{T_{дх_{нас}}} = \Delta Z_{дх_{нас}} \times K_{едх}, \text{ де}$$

$\Delta Z_{T_{дх_{нас}}}$ - можливий темп приросту обсягу продажів у планованому періоді;

$\Delta Z_{дх_{нас}}$ - можливий темп приросту доходів населення регіону в плановому періоді, у %;

$K_{едх}$ - коефіцієнт еластичності обсягу продажів від доходу;

г) визначається можливий приріст обсягу продажів за рахунок більш повного задоволення попиту населення, що обслуговується. Темп цього приросту розраховується виходячи з результатів вивчення обсягу незадоволеного попиту по товарах, реалізованим підприємством у передплановому періоді ($\Delta Z_{тс}$).

д) визначається плановий обсяг реалізації товарів по формулі:

$$T_{пл} = T_{ф} + \frac{T_{ф} \times \Delta Z_{T_{дх_{нас}}}}{100} + \frac{T_{ф} \times \Delta Z_{T_c}}{100}$$

$T_{пл}$, $T_{ф}$ - обсяг продажів підприємства плановий і фактичний;

$\Delta Z_{T_{дх_{нас}}}$ - темп приросту продажів у зв'язку зі зростанням доходів, у %;

ΔZ_{T_c} - темп приросту продажів у зв'язку з більш повним задоволенням попиту, у %;

При цільовій настанові розвитку підприємства, орієнтованої на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства планові розрахунки ґрунтуються на порівнянні досягнутих результатів ефективності використання окремих видів ресурсів на даному підприємстві й аналогічних підприємствах даного регіону при забезпеченні їхньої порівнянності.

Послідовність розрахунків наступна:

а) виявляються рівні перевищення ефективності використання окремих видів ресурсів на кращих підприємствах у порівнянні з даними:

$$Эл \times 100\%$$

$$Упр = \frac{\quad}{\quad}, \text{ де}$$

$Эд$

$Упр$ - рівень перевищення ефективності використання відповідного виду ресурсу, %

$Эл$ - досягнутий показник ефективності використання відповідного виду ресурсу (фондовіддача, продуктивність праці, т/оборот на 1 м² і т.п.) на підприємстві, обраному як еталон.

$Эд$ - досягнутий показник ефективності ресурсу на даному підприємстві в передплановому періоді.

б) визначається пріоритетний вид ресурсу, по якому на підприємстві намічається досягти найбільшої ефективності використання. Цей вибір здійснюється з урахуванням результатів порівняльного аналізу ефективності використання окремих ресурсів і пріоритетного значення окремих з них для розвитку даного підприємства;

в) визначається плановий обсяг реалізації товарів. Він розраховується по формулі:

$$T_{пл} = \frac{T_{ф} \times Упр_{п}}{100}$$

$T_{пл}$, $T_{ф}$ - обсяг продажів у плановому і передплановому періодах;

Упр_п - рівень перевищення ефективності використання ресурсу, обраного пріоритетним для розвитку підприємства, %.

При цільовій настанові розвитку продажів на досягнення обумовленої суми прибутку планові розрахунки ґрунтуються на показниках цільового прибутку, рівнів доходу від реалізації і витрат підприємства.

Для торговельного підприємства для розрахунку планового товарообороту можуть бути використані наступні формули:

$$1) T_{пл} = \frac{(Пб_{цел} + ИО + Нц) \times 100}{У_{дхр}}$$

$$2) T_{пл} = \frac{Пч_{цел} \times 100}{Рком}$$

$$3) T_{пл} = \frac{ИО_{пост} + Пр_{цел}}{У_{дхрч} - У_{ио пер}} \times 100, \text{ де}$$

T_{пл} - плановий товарооборот

П_ц - цільова сума прибутку

ИО - витрати звертання планові

Н_ц - сума податкових платежів, що входять у ціну (ПДВ і ін.)

У_{вд}, У_р, У_{вд без ндс}, У_{ио пер} - плановані рівні валового доходу, рентабельності товарообороту, чистого доходу (ВД без ПДВ), витрат постійних;

ИО_{пос} - сума постійних витрат звертання.

Для планування обсягу реалізації на нових підприємствах, тобто тих, що відкриваються, можливе застосування нормативного методу:

$$T_{пл} = Stорг * N_{т на м^2}$$

Однак застосування цього методу утруднено в даний час відсутністю нормативів товарообороту на 1 м² торговельної площі.

Метод економіко-математичного моделювання.

4. Визначення планової структури реалізації товарів.

Розрахунок планової структури реалізації товарів може здійснюватися різними методами:

а) на основі коефіцієнта еластичності реалізації окремих груп товарів від обсягу продажів;

б) на основі коефіцієнтів еластичності реалізації окремих груп товарів від доходів населення;

в) на основі показників товарообороту на 1 м² торговельній площі;

г) на основі показників цільового прибутку.

Розрахунок структури реалізації товарів на основі *коефіцієнтів її еластичності від загального обсягу продажів* може бути використаний на підприємствах, що не передбачають асортиментну диверсифікованість своєї діяльності в плановому періоді. У цьому випадку в процесі аналізу розраховуються коефіцієнти еластичності продажу окремих груп товарів у залежності від зміни загального обсягу реалізації товарів на підприємстві в передплановому періоді, а потім з урахуванням планованого приросту загального обсягу реалізації визначається можливий приріст реалізації окремих груп товарів і відповідно сума реалізації в плановому періоді. Результати розрахунків можуть бути скоректовані з обліком більш повного задоволення попиту населення.

Розрахунок структури реалізації товарів на основі *коефіцієнтів її еластичності від доходів населення* носить аналогічний характер. Відмінність у тім, що базовим показником для розрахунку еластичності виступає рівень доходів населення.

Розрахунок структури реалізації товарів на *основі показників товарообороту на 1м² площі* може бути використаний на підприємствах, що змінюють свої асортиментні позиції на ринку в плановому періоді. Основою розрахунку служить розмір площі торговельного залу, що передбачається для розміщення окремих груп товарів і обсяг товарообороту, планований на 1м² цій площі. Для нових груп товарів цей показник приймається на рівні сформованих в інших аналогічних типах магазинів даного регіону.

Розрахунок структури реалізації товарів на основі *цільового прибутку* реалізується шляхом складання різних варіантів розрахунків. На підприємствах, що випускають продукцію, тобто промислових підприємствах розрахунки представлені в попередніх темах.

Для торговельних підприємств послідовність розрахунків наступна:

На першому етапі визначається цільовий прибуток по підприємству.

На підприємствах торгівлі оскільки розподілити прибуток по товарних групах не представляється можливим через відсутність потоварного обліку витрат, то в цьому випадку можливо використовувати показник валового доходу.

На другому етапі визначається планова сума доходу від реалізації

$$ДХрпл_j = ИО пл_j + П пл_j$$

На третьому етапі встановлюється сума валового доходу по кожній товарній групі з виходом на плановану величину по магазині в цілому. Розподіл здійснюється на основі даних аналізу, виявлення тенденцій і бажаного досягнення в планованому періоді. Таке установлення носить експериментальний характер, і згодом може бути скоректовано.

Для варіантних розрахунків структури використовується наступна формула:

$$T_j = \frac{\sum_{i=1}^n U_{dx_{pi}} \times C_{pi} \times Q_i}{100} \times 100, \text{ де}$$

$$U_{dx_{pj}}$$

T_j - плановий товарооборот підприємства;

U_{vdj} - рівень валового доходу по підприємству планований;

$$\frac{\sum_{i=1}^n U_{vdi} * P_i * Q_i}{100} = U_{dj} - \text{сума валового доходу задана;}$$

U_{vdi} , P_i , Q_i - рівень валового доходу, ціна реалізації, кількість продажу i -тієї товарної групи;

Досягнення планованого розміру валового доходу можливо на основі визначеного співвідношення двох показників: обсягу товарообороту по товарній групі ($P_i * Q_i$) і рівня валового доходу (U_{vdi}) по цій групі.

Тому ці показники є об'єктами регулювання при розрахунках різних варіантів структури.

На четвертому етапі вивчаються фактори, що впливають на структуру товарообороту, і дається їхня кількісна оцінка. Складаються кілька варіантів структури товарообороту при різних значеннях P_i , Q_i і U_{vd} і для досягнення необхідної суми валового доходу.

На п'ятому етапі дається оцінка можливих варіантів структури товарообороту, пошук кращого з них по кожній товарній групі і формування оптимальної структури.

На шостому етапі оцінюється дієвість факторів поза заданою сумою валового доходу, тобто вивчається як зміна факторів в обраній оптимальній структурі товарообороту вплине на задану величину валового доходу (аналіз чутливості).

На сьомому етапі аналізуються варіанти структури товарообороту з погляду достатності одержання валового доходу по кожній товарній групі, у цілому по підприємству для одержання цільового прибутку і вибирається плановий варіант структури.

5. Оцінка напруженості розробленого плану реалізації товарів.

Напруженим вважається план продажів, що забезпечує достатній рівень ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. Оскільки при одному з методів планування це є пріоритетною метою, то оцінка напруженості плану здійснюється при орієнтації на попит і одержання цільового прибутку.

В основі оцінки напруженості розробленого плану реалізації товарів лежить порівняння планованого обсягу реалізації на $1m^2$ і на 1 працівника на

даному підприємстві з раніше визначеними аналогічними показниками кращих однотипних підприємств регіону.

Для оцінки напруженості розраховують індекси напруженості по кожному показнику й інтегральний індекс

$$I_{нтп} = \frac{T \text{ на } 1\text{м}^2 \text{ на даному підприємстві}}{T \text{ на } 1\text{м}^2 \text{ на кращому підприємстві}}$$

$$I_{нпт} = \frac{ПТ \text{ на даному підприємстві}}{ПТ \text{ на кращому підприємстві}}$$

$$I_{инт} = I_{нтп} * I_{нпт}$$

де $I_{нтп}$ - індекс напруженості плану товарообороту по ефективності використання торговельної площі;

$I_{нпт}$ - індекс напруженості плану товарообороту по ефективності використання праці;

$I_{инт}$ - індекс напруженості плану інтегральний.

З урахуванням оцінки напруженості плану продажів у нього можуть вноситися коректування, що забезпечують більш ефективне використання ресурсного потенціалу.

6. Розробка заходів щодо здійснення плану продажів.

Комплекс заходів охоплює міри організаційного, економічного і фінансового характеру.

У складі організаційних передбачаються заходи щодо зміни товарного профілю магазинів, перерозподілові торговельної площі торговельного залу між окремими товарними групами, розширенню використання прогресивних методів продажу товарів; розширенню номенклатури додаткових торговельних послуг, активізації рекламної політики і т.п.

У складі економічних заходів передбачаються заходи щодо нормалізації товарних запасів; підвищенню ефективності проведеної цінової політики і т.п.

У складі фінансових заходів передбачаються заходи для формування фінансових ресурсів, що забезпечують необхідний приріст оборотних і внеоборотних активів; удосконалюванню структури цих активів; підвищенню оборотності оборотних коштів і т.п.

Розроблені плани продажів доводяться у формі завдань до всіх його структурних одиниць і підрозділів на основі аналізу їхньої роботи в предплановом періоді і перспективах розвитку в плановому періоді.

Питання для самоконтролю:

Тема 7. Планування потреби в сировині, матеріалах та товарних запасах

7.1. Класифікація запасів сировини, матеріалів і товарів.

7.2. Планування потреби в сировині, матеріалах і товарних запасах.

Рекомендована література:[1], [2], [5], [7], [8], [9], [13], [17],[19], [23], [26], [31], [45]

Основні поняття: планування, функції планування, принципи планування, прогноз, план, бізнес-план, техніко-економічне обґрунтування

7.1. Класифікація запасів сировини, матеріалів і товарів

Процес виробництва і реалізації готової продукції і товарів вимагає постійної наявності на підприємствах запасів сировини, матеріалів і товарів. Формування визначених розмірів товарно-сировинних ресурсів дозволяє підприємству забезпечувати стійкість асортименту продукції, здійснювати визначену цінову політику, підвищувати рівень задоволення попиту споживачів. Усе це вимагає підтримки оптимального рівня і достатньої широти асортиментних позицій товарно-сировинних ресурсів на кожному підприємстві.

Запаси сировини, матеріалів і товарів розрізняються в залежності від їхнього місцезнаходження, призначення і періоду утворення.

* **По місцезнаходженню** запаси включають

⇒ запаси на складах промислових підприємств;

⇒ запаси в шляху;

⇒ запаси на складах заготівельних організацій, оптових торговельних підприємств;

⇒ запаси на розподільних базах і складах роздрібних підприємств і в роздрібній мережі.

• **По призначенню** запас поділяється на

⇒ *запас поточного збереження*, що призначений для забезпечення безперебійної реалізації товарів, поповнення асортименту, утворення резерву для попередження можливих перебоїв у виробництві або торгівлі.

⇒ *запас сезонного збереження* утвориться в зв'язку із сезонністю виробництва або попиту на окремі товари.

⇒ *запас дострокового завезення* забезпечує безперебійне виробництво або торгівлю у важкодоступних і віддалених районах, куди доставка сировини, матеріалів і товарів можлива тільки у визначені періоди року.

• **За часом** (періодові утворення) запаси підрозділяються на

⇒ планові

⇒ фактичні

- ⇒ на початок періоду (вхідні)
- ⇒ на кінець періоду (вихідні).

Нормальне функціонування підприємства можливо при наявності оптимальних запасів сировини, матеріалів і товарів як у цілому, так і за асортиментною структурою, поліпшенні постачання і керування запасами.

Звертання сировини і товарів прискорюється при відповідності між попитом та пропозицією не тільки по окремих товарах і товарних групах, але і по внутрігруповому асортименті. Для цього необхідно підвищувати ефективність вивчення попиту, удосконалювати механізм взаємодії підприємств: обґрунтованість заявок і замовлень, застосування економічних санкцій, системи оціночних показників діяльності в промисловості й у торгівлі, ув'язування системи матеріального стимулювання з виконанням договірних зобов'язань.

7.2. Планування потреби в сировині, матеріалах і товарних запасах

Процес планування запасів сировини, матеріалів і товарів включає наступні етапи (див.рис.7.1):



Рисунок 7.1 - Послідовність основних етапів нормування і планування запасів сировини, матеріалів і товарів на підприємстві

1. Визначення цілей формування запасів.

Основними цілями створення сировинних і товарних запасів можуть бути:

- забезпечення стійкості асортименту і ритмічності здійснення виробничого і торгово-технологічного процесів у пунктах продажу для безперервного виробництва і реалізації товарів покупцям;
- нагромадження сировини і товарів створеного попиту сезонного виробництва і цільового призначення;
- здійснення спекулятивних операцій з оптовими партіями товарів у періоди вигідної торговельної кон'юнктури на ринку;
- запобігання забезпечення наявних вільних грошових активів в умовах інфляційної економіки.

Надалі ми будемо виходити з тих цілей, що безпосередньо зв'язані з керуванням обсягом продажів.

2. Аналіз запасів у предплановом періоді.

У ході аналізу вирішуються наступні задачі:

- вивчаються показники загальної суми запасів і їхньої структури на початок і кінець предпланового періоду, зіставляються темпи динаміки суми запасів з темпами динаміки випуску і реалізації продукції в цілому й у розрізі товарно-сировинних груп;
- вивчається рівень забезпеченості виробництва і збуту відповідними товарно-сировинними запасами. Для оцінки рівня забезпеченості використовується показник розміру запасів у днях обороту. У процесі аналізу визначаються мінімальний, максимальний і середній рівень запасів у днях за передпланові періоди;
- вивчається ефективність використання запасів у предплановом періоді, що характеризується показниками їхньої оборотності в днях або разях обороту.

Результати аналізу використовуються в процесі оптимізації запасів у плановому періоді.

3. Розробка нормативів товарно-сировинних запасів.

Процес розробки нормативів запасів є основною формою їхньої оптимізації на підприємстві.

У процесі планування потреб визначаються потреби окремих підрозділів підприємства в сировині і матеріалах. Воно засновано на програмному плануванні (визначається, що й у яких кількостях повинне бути зроблено) і специфікаціях (визначаються деталі, необхідні для виготовлення кожного виробу).

На їхній основі з'ясовується, скільки потрібно тієї або іншої сировини.

Складність і вартість планування потреб залежать від ступеня дифференційованості виробничої програми. Задачу полегшує стандартизація за принципом агрегування: кількість використовуваних видів сировини скорочується при дотриманні відомого різноманіття типів.

Визначення потреби підприємства в сировині і матеріалах визначається по визначених нормах їхнього використання. Ці норми розробляються

самими підприємствами або по їхніх замовленнях галузевими науково-дослідними організаціями.

Норма використання того або іншого виду сировини являє собою гранично припустиму величину витрат на виготовлення продукції в умовах конкретного виробництва з урахуванням необхідності забезпечення прогресивної технології і сировини високої якості.

Норма використання має власну структуру, тобто співвідношення окремих елементів, що у своїй сукупності складають загальну величину витрат визначеного виду сировини і матеріалів на одиницю зробленої продукції.

Для більшості матеріалів структура норми витрат має вигляд:

$$N = Rч + Q + q, \text{ де}$$

Rч - корисні або чисті витрати сировини;

Q - технологічні відходи і втрати;

q - інші організаційно-технічні відходи і втрати, що виникають у процесі транспортування, збереження, т.д.

Кількість необхідної сировини і матеріалів визначається:

$$M = N * V, \text{ де}$$

V - випуск продукції визначеного найменування в натуральному вимірі.

Кількість сировини і матеріалів для виконання виробничої програми (M₀) можна розрахувати по формулі:

$$M_0 = \sum_{i=1}^n N_i \cdot V_i \pm M_{нп}, \text{ де}$$

n - кількість найменувань виробленої продукції;

N_i - норма витрат сировини і матеріалів на одиницю і-ої продукції;

V_i - обсяг випуску продукції і-го найменування;

M_{нп} - витрати сировини і матеріалів на зміну залишків незавершеного виробництва.

Кількість сировини і матеріалів визначеного виду, який необхідно підприємству в плановому періоді в натуральному вимірі (M_п) і яке необхідно закупити, визначається по формулі балансу:

$$M_{п} = M_0 + M_{з.до} - M_{з.н}, \text{ де}$$

M_{з.н} , M_{з.до} - перехідного запас матеріалів відповідно на початок і кінець планового періоду.

Інтервали постачань сировини і матеріалів на підприємствах і інтервали їхнього використання, за рідкісним винятком, не збігаються. Тому виникає

потреба в запасах сировини і матеріалів. По призначенню запаси поділяють на поточні, підготовчі і страхові.

Поточний запас - забезпечує роботу підприємства в період між двома черговими надходженнями партій сировини і матеріалів. Він є величиною, що змінюється: досягає максимум у момент надходження партії сировини, поступово зменшується внаслідок їхнього використання і стає мінімальним безпосередньо перед черговим постачанням.

Максимальний поточний запас ($M_{з.тек.мах}$) дорівнює партії постачання матеріалів, що залежить від інтервалу між двома постачаннями сировини і матеріалів і середньодобового їхнього використання, тобто:

$$M_{з.тек.мах} = M_{сут} * t_n, \text{ де}$$

$M_{сут}$ - середньодобове використання сировини і матеріалів у натуральному вимірі;

t_n - інтервал між надходженнями чергових партій сировини і матеріалів у днях.

Різновидом поточних є сезонний запас, що створюється в зв'язку із сезонним використанням сировини і матеріалів, сезонної їхньої заготівлі або сезонного транспортування.

Підготовчий запас ($M_{з.подг.}$) створюється в тих випадках, коли перед використанням сировина і матеріали вимагають спеціальної підготовки (сушіння, розкрий, і т.д.)

$$M_{з.подг.} = M_{сут} * t_n, \text{ де}$$

t_n - час на підготовку сировини і матеріалів у днях.

Страховий запас ($M_{з.стр}$) необхідний на випадок непередбаченої затримки чергової партії сировини і матеріалів.

$$M_{з.стор.} = M_{сут} * t_m, \text{ де}$$

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

Таким чином, загальний запас сировини і матеріалів може бути:

$$\text{максимальний } M_{з.мах} = M_{сут} (t_n + t_n + t_m),$$

$$\text{мінімальний } M_{з.хв} = M_{сут} (t_n + t_m),$$

$$\text{середній } M_{з.порівн} = M_{сут} (t_n/2 + t_n + t_m).$$

Особливості нормування запасів у торгівлі.

Нормативи товарних запасів розробляються в днях обороту тільки по запасах поточного збереження.

Нормування запасів можна здійснювати наступними методами:

а) на основі заданої їхньої оборотності.

Розрахунок виробляється по формулі:

$$З_{дн} = \frac{T_{срдн.}}{Одн}, \text{ де}$$

Одн - оборотність товарних запасів у днях.

$$Зс = З_{дн} * T_{срдн.}$$

б) на основі коефіцієнтів еластичності розмірів товарних запасів у днях від обсягу товарообігу. Даний метод застосуємо в тому випадку, коли розміри товарних запасів забезпечували безперебійну торгівлю в предплановом періоді.

У нормальних умовах ріст товарообігу приводить до зниження розміру запасів у днях обороту. На основі розрахунку коефіцієнта еластичності запасів від товарообігу і планованого приросту товарообігу можна розрахувати норматив товарних запасів

$$Зн = Зф + \frac{Зф * I_{зт}}{100}$$

Зн - норматив запасу

Зф - фактичний запас на кінець предпланового періоду

I_{зт} - темп зміни нормативу товарних запасів у зв'язку з ростом товарообігу

в) нормування товарних запасів з обліком їхньої середньорічної зміни. Цей метод застосовується в стабільній економіці. Середньорічна зміна (Δ) розраховується шляхом згладжування динамічного ряду за 3-5 років на основі дворічних ковзних середніх

$$\Delta = \frac{U_n - U_1}{n - 1}, \text{ де}$$

U_n - завершальний показник ряду, що згладжується

U₁ - перший показник ряду, що згладжується

Норматив товарного запасу розраховується по формулі:

$$Зн = Зп + \Delta, \text{ де}$$

Зн - норматив товарного запасу;

Зп - фактичні запаси в днях останнього року;

г) на основі техніко-економічних розрахунків

Визначення нормативу запасу цим методом здійснюється як сума чотирьох елементів: робітник запас, запас поточного поповнення, страховий запас, запас у шляху.

$$N_{дн} = Z_p + Z_{тп} + Z_c + Z_{п}$$

Робочий запас (Z_p) включає представницький асортиментний набір, запас у розмірі середньорічного товарообігу і запас на приймання і підготовку товарів до продажу.

$$Z_p = \frac{A * Ц}{T_{срдн}} + 1 + V_{подг}, \text{ де}$$

A - кількість асортиментних різновидів даний товар;

Ц - середня оптово-оптуска ціна одиниці товару;

V_{подг} - час на підготовку товарів до продажу.

Запас поточного поповнення ($Z_{тп}$) призначений для забезпечення безперебійного продажу в періоди між завезеннями товарів. Його величина визначається як частка від розподілу половини частоти завезення (Ч) на коефіцієнт комплектності постачання (K_k).

$$Z_{тп} = \frac{Ч}{2 * K_k}$$

Коефіцієнт комплектності постачання визначається розподілом кількості асортиментних різновидів, завезених в одній партії (a) на загальну кількість асортиментних різновидів, що повинні бути в представницькому асортиментному наборі (A).

$$K_k = a : A$$

Страховий запас установлюється з урахуванням коливання попиту на окремі товари й умов товаропостачання. Звичайно він розраховується в розмірах 50-100% від робочого запасу (без часу на приймання і підготовку товарів до продажу) і запасу поточного поповнення.

Запас у шляху 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.

Усі вищевідзначені методи нормування запасів не є бездоганними. Вибір методу залежить від безлічі конкретних факторів, які необхідно оцінити і вибрати найкращий.

4. Визначення планової суми товарних запасів.

Сума нормативу товарних запасів поточного збереження визначається шляхом множення норми запасу в днях на середньоденний плановий товарообіг. Потім визначають суми запасів сезонного збереження і дострокового завезення і сума цільового товарного запасу (якщо він планується). Зазначені суми на плановий період визначаються дослідно-статистичним методом.

Загальна сума планового запасу визначається підсумовуванням сум по усіх видах запасів:

$$З_{пл} = З_{тх} + З_{сх} + З_{цн}$$

5. Оцінка ефективності розробленого плану запасів.

Для оцінки ефективності використовуються показники оборотності запасів і рентабельності запасів. У процесі оцінки показники ефективності запасів у плановому періоді зіставляються з аналогічними показниками в предплановому періоді. При істотному зниженні показників ефективності запасів вносяться корективи.

6. Забезпечення постійного контролю за станом запасів.

Такий контроль спрямований насамперед на недопущення зниження розміру запасів сировини, матеріалів і товарів нижче необхідного їхнього мінімуму (обумовленого нормативом запасу за мінусом половини середньої партії надходження товарів у днях обороту). Дотримання встановлених термінів збереження, забезпечення в складі запасів усіх передбачених різновидів сировини, матеріалів і товарів і т.п. Планові показники запасів доводяться до всіх структурних одиниць і підрозділів підприємства.

Питання для самоконтролю:

Тема 8. ПЛАНУВАННЯ НАДХОДЖЕННЯ І ЗАКУПІВЛІ СИРОВИНИ, МАТЕРІАЛІВ І ТОВАРІВ

8.1. Планування надходження і закупівлі сировини, матеріалів і товарів.

8.2. Особливості планування збуту в оптовій торгівлі.

8.1. Планування надходження і закупівлі сировини, матеріалів і товарів

Планування надходження і закупівлі товарів має своєю основною метою забезпечення ритмічного постачання сировини, матеріалів і товарів на підприємство в необхідних обсягах і асортименті.

У процесі планування вирішуються наступні задачі(мал.8.1):



Рисунок 8.1 - Послідовність окремих етапів планування надходження сировини і товарів на підприємстві

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

Аналіз проводиться в тісному ув'язуванні з показниками випуску і реалізації продукції і її запасів. Тому аналіз надходження товарів здійснюється у відпускних цінах (у торгівлі - у роздрібних цінах).

У ході аналізу необхідно вивчити наступні питання:

- а) динаміка загального обсягу й асортиментної структури надходження. Для оцінки динаміки розраховуються темпи зміни обсягу надходження товарів у предплановом періоді;
- б) забезпеченість передбачених обсягів випуску і реалізації і розмірів приросту запасів необхідним обсягом надходження товарів. Вивчення проводиться шляхом аналізу балансу товарообігу;

- в) склад джерел надходження товарів на підприємство шляхом розрахунку питомих ваг надходження по кожному виді джерела надходження;
- г) відповідність обсягів фактичного надходження товарів обсягам, передбаченим укладеними контрактами. Для цього використовується показник коефіцієнт постачання (Кп), що розраховується по формулі:

$$Кп = \frac{Пф * 100}{Пк}, \text{ де}$$

Пф - фактична сума (кількість) надходження сировини, матеріалів і товарів на підприємства (у порівнянних цінах);

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

Коефіцієнт постачання розраховується в цілому по підприємству, у розрізі груп у цілому по підприємству, у розрізі груп сировини і товарів, а також у розрізі постачальників. При $Кп < 1$ досліджуються причини.

д) рівномірність надходження сировини і товарів по окремих періодах. Для цього розраховуються показники середньквдратического відхилення і коефіцієнта варіації. У процесі аналізу зіставляються рівномірність надходження і рівномірність реалізації по періодах;

е) частота постачання сировини і товарів на підприємство в розрізі асортиментних груп.

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. Розрахунки здійснюються по балансовій формулі:

$$Зн + П = Р + У + Зк$$

звідси

$$П = Р + Зк - Зп + В \quad \text{або} \quad П = Р \pm \Delta З + У$$

3. Визначення планового обсягу і джерел закупівлі сировини і товарів.

Плановий обсяг закупівлі визначається на основі планового обсягу надходження сировини і товарів на підприємство. Обсяг закупівлі розраховується в цінах закупівлі. Варто також врахувати, що приріст планового розміру запасів також забезпечується їх закупівлею в закупівельних цінах.

У торгівлі плановий обсяг закупівлі розраховується по формулі:

$$V_{зак} = П - ВД - ТНтз, \text{ де}$$

$V_{зак}$ - обсяг закупівлі

П - обсяг надходження

ВД - планована сума валового доходу від реалізації товарів

Тнтз - сума торговельних надбавок на обсяг приросту, що передбачається, товарних запасів.

Показник (Тнтз) визначається виходячи із середнього рівня торговельних надбавок і планованого приросту товарних запасів.

При визначенні джерел закупівель сировини і товарів виділяють звичайно безпосередніх виробників, і торговельних посередників, а також місцевих і іногородніх постачальників. Підприємство повинне прагнути до підвищення питомої ваги закупівлі у виробників (тому що це дає низький рівень контрактних цін, а отже більш високий рівень валового доходу) і в місцевих постачальників (тому що це забезпечує більш низькі витрати по транспортуванню).

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

Для забезпечення ритмічності надходження сировини і товарів на підприємстві необхідно вирішити оптимізаційну задачу забезпечення стійкості асортименту сировини і товарів, запланованих розмірів запасів і мінімізації поточних витрат на цей процес. Ця задача вирішується шляхом визначення оптимального розміру партій надходження сировини і товарів на підприємство.

Розмір партії постачання визначає розмір витрат по організації постачання (розміщення замовлення, доставка, приймання і т.п.) і витрат по збереженню запасу.

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

З іншого боку, зі збільшенням розміру закупівлі ростуть складські запаси сировини і товарів. Кожна їхня одиниця довше знаходиться на складі, що веде до росту витрат (амортизація складських приміщень і устаткування, орендна плата, опалення, висвітлення і т.д.). При цьому гроші “зв'язуються” на більш тривалий термін - ростуть процентні платежі. Росте небезпека псування від тривалого збереження, виходу з моди, що обумовлює збільшення страхових витрат.

Іншими словами, витрати збереження на одиницю замовлення ростуть разом зі збільшенням обсягу закупівлі.

Оптимальним розміром партії постачання вважається такий, при якому мінімізуються сукупні витрати по організації постачання й обслуговуванню запасів

$$\begin{array}{c} \text{Иснаб} + \text{Ихр} \\ \swarrow \quad \searrow \\ \text{Исовок} \quad (\quad \min \end{array}$$

Для розрахунку оптимального розміру партії постачання використовується модель Уилсона:

$$\text{ОРП} = \sqrt{\frac{2 \cdot V_{\text{зак}_{\text{пл}}} \cdot \text{Иснаб}}{\text{Ихр}}}, \text{ де}$$

ОРП - оптимальний розмір партії постачання

$V_{\text{зак}_{\text{пл}}}$ - плановий обсяг закупівлі

Иснаб - витрати по організації постачання

Ихр - витрати по збереженню одиниці запасів сировини і товарів.

На заключній стадії планування збуту проводиться балансове ув'язування всіх показників: реалізації, запасів на початок і кінець планованого періоду й обсягу надходження товарів.

Отже, незалежно від організаційних цілей планування план продажів підприємства складається їхній 2-х розділів:

План обсягу продажів

План постачання, що включає

план потреби в сировині, матеріалах, товарах

план запасів сировини, матеріалів і товарів

план надходження і закупівлі сировини, матеріалів, товарів.

Ці показники взаємопов'язані балансовою формулою:

$$Зн + П = Р + У + Зк$$

8.2. Особливості планування збуту в оптовій торгівлі

План оптового товарообігу включає два розділи:

план оптового товарообігу по видах і формах руху товарів,

план товарного забезпечення:

план товарних запасів

план надходження (закупівлі).

При плануванні оптового товарообігу виробляється балансове ув'язування окремих елементів, що формують одночасно валовий оптовий товарообіг.

Взаємозв'язок між цими елементами виражається наступною формулою:

$$Зн + Ппр + Попт + Пимп = Рр + Рвп + Рэ + Др + Зк, \text{ де}$$

Зн - запаси на початок

Ппр - надходження від пром. підприємств

Попт - надходження від оптових підприємств

Пимп - надходження по імпорту

Рр - реалізація роздрібним підприємствам

Рвп - реалізація внутрішнім споживачам

Рэ - реалізація на експорт

Д - документована витрата і втрати

Зк - запаси на кінець

При розробці плану оптового товарообігу враховуються:

- очікуване виконання плану за поточний рік по видах і формах руху товарів
- матеріали аналізу показників оптового товарообігу за поточний рік і 3-5 попереднього років
- матеріали маркетингових досліджень і прогноз попиту на товари
- замовлення роздрібних підприємств і ін. оптових підприємств на постачання товарів
- показники плану роздрібного товарообігу, а також стан товарних запасів у роздрібній і оптовій торгівлі
- зміна обсягів виробництва окремих товарів
- плани постачань у загальнодержавні нестатки і на експорт

Планування оптового товарообігу починають з обґрунтування обсягів реалізації по видах. Оптовий оборот по реалізації роздрібним споживачам розраховують на основі замовлень роздрібних підприємств і прогнозів попиту і виробництва окремих товарів. Якщо на момент складання проекту плану оптове підприємство не має необхідну інформацію, то величина планових показників улаштовується на основі їхньої динаміки за минулий період.

Обсяги оптового товарообігу по реалізації іншим оптовим підприємствам і на експорт улаштовуються укладеними договорами постачання.

Наступний етап планування оптового товарообігу складається у виборі руху товарів і визначенні обсягу складського і транзитного оборотів.

Розміри складського і транзитного оборотів залежать від наступних факторів: стану складського господарства, ефективності його використання і перспективи розвитку, сезонності виробництва і споживання, складності асортименту товарів і необхідності їхнього попереднього комплектування, розміщення виробництва товарів і наявності складської мережі в роздробі, а також рівня розвитку прямих зв'язків роздробу і виробництва.

При обґрунтуванні обсягів складського і транзитного оборотів вивчається їхня динаміка і зміни їхніх питомих ваг в оптовому товарообігу. Критерієм оптимального співвідношення складської і транзитної форм руху товарів є мінімізація сукупних витрат збереження і завезення товару для утворення необхідного обсягу товарних запасів у роздрібній і оптовій ланці.

Заключним етапом розробки проекту плану оптового товарообігу є розрахунок його товарного забезпечення. Планування товарного забезпечення включає визначення потреби в товарах, зміни товарних запасів і джерел надходження товарів.

Потреба в товарах визначають на основі проектів плану оптового товарообігу по видах оборотів, а також зміни товарних запасів протягом

планованого періоду. Обсяг закупівель розраховують виходячи з валового оптового товарообігу, обсяг надходження - виходячи зі складського обороту. Норматив товарних запасів в оптовій торгівлі розраховується виходячи зі складського обороту.

Питання для самоконтролю:

Тема 9. Планування чисельності робітників підприємства.

9.1. Зміст і порядок планування персоналу та оплати праці

9.2. Планування чисельності персоналу

9.3. Планування продуктивності праці

9.1. Зміст і порядок планування персоналу та оплати праці

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

Відповідно до структури загального плану підприємства місце плану персоналу та оплати праці, його зв'язки з іншими розділами можна побачити на рис.9.1.

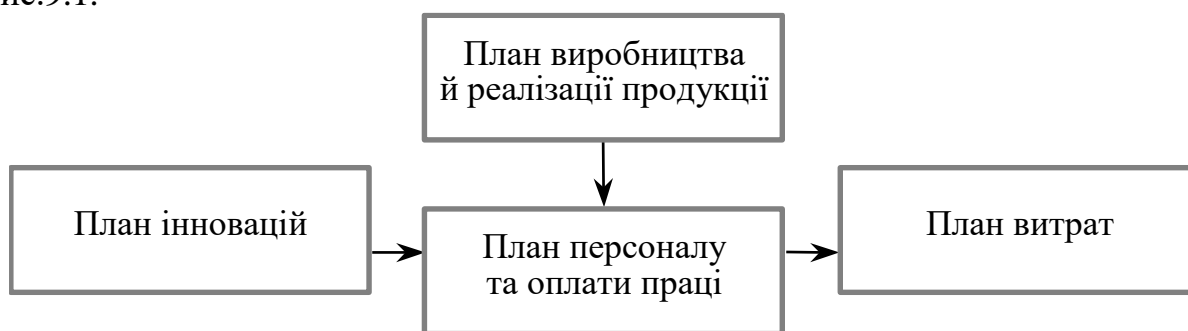


Рисунок 9.1 - Взаємозв'язки плану персоналу та оплати праці з іншими розділами плану підприємства

План персоналу та оплати праці розробляють на підставі плану виробництва й реалізації продукції.

План інновацій впливає на чисельність персоналу, його фаховий склад і кваліфікаційний рівень.

Затрати на утримання персоналу визначають рівень витрат виробництва.

План персоналу складається з трьох підрозділів: план продуктивності праці, план чисельності персоналу та план оплати праці (рис. 9.2).

Порядок розроблення плану персоналу та оплати праці охоплює такі етапи:

- аналіз стратегічних цілей і завдань підприємства на плановий період і завдань щодо персоналу та оплати праці;
- аналіз базових показників персоналу та оплати праці;
- розрахунок планових показників продуктивності праці;
- обчислення планового бюджету робочого часу одного працівника;



Рисунок 9.2 - Структура й показники плану персоналу та оплати праці

- визначення потреби в персоналі;
- розрахунок додаткової потреби (вивільнення) персоналу;
- планування підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу;
- обчислення фонду оплати праці;
- визначення середньої заробітної плати.

Взаємозв'язок етапів розроблення плану персоналу та оплати праці подано на рис. 9.3.

9.2. Планування чисельності персоналу

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

Усіх працівників підприємства розподіляють на дві групи:

- 1) персонал основної діяльності (промислово-виробничий персонал);
- 2) персонал неосновної діяльності (непромислових організацій, які перебувають на балансі підприємства).



Рисунок 9.3 - Взаємозв'язок етапів розроблення плану персоналу та оплати праці

На АТП до 1) відносяться: водії, ремонтні та допоміжні робітники, робітники апарату управління; до 2) відносяться: робітники житлово-комунального господарства, дитячих, медичних, культурно-просвітницьких установ.

Такий розподіл викликається потребою розрахунків показників заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці враховують тільки чисельність промислово-виробничого персоналу).

Загальну планову чисельність працівників визначають як суму чисельності промислово-виробничого персоналу й персоналу, зайнятого у непромислових господарствах та організаціях підприємства.

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

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

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

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

Для приведення явочної чисельності ($Ч_я$) до середньооблікової ($Ч_{со}$) у планових розрахунках використовують коефіцієнт облікового складу (K_{oc}):

$$Ч_{со} = Ч_я K_{oc},$$

$$K_{oc} = \frac{Д_n}{Д_p},$$

де $Д_n$ — номінальний фонд робочого часу в плановому періоді, дні;

$Д_p$ — кількість робочих днів одного робітника в тому самому періоді, що планується, дні.

Плануванню персоналу передують *оцінювання й аналіз* наявного персоналу на початок планового періоду. Треба з'ясувати по кожному структурному підрозділу й по підприємству в цілому чисельність промислово-виробничого персоналу; чисельність робітників та їхню питому вагу в чисельності промислово-виробничого персоналу; наявність робітників за професіями, спеціальностями та кваліфікацією.

Важливим показником використання робочої сили є нормування робочого часу визначенням планового *бюджету робочого часу одного середньооблікового працівника (робітника)*. Його розраховують так: складають звітний бюджет, проводять його аналіз, розробляють заходи щодо скорочення втрат робочого часу й визначають плановий бюджет робочого часу одного працівника (робітника).

Бюджет складають щодо підприємства, підрозділів, дільниць, які мають однаковий режим роботи й ту саму тривалість відпусток.

Бюджет розраховують у три етапи:

- 1) обчислення середньої кількості робочих днів;
- 2) визначення середньої тривалості робочого дня;
- 3) розрахунок корисного (ефективного) фонду робочого часу в годинах.

Визначення середньої кількості робочих днів охоплює розрахунки: а) кількості календарних робочих днів у плановому періоді; б) кількості календарних робочих днів (номінальний фонд робочого часу); в) кількості робочих днів (різниця між календарним фондом і кількістю невиходів на роботу).

До планових невиходів належать невиходи на роботу у зв'язку з черговими й додатковими відпустками, відпустками у зв'язку з пологами, невиходи у зв'язку з виконанням державних і громадських обов'язків, хворобою.

Середню тривалість чергових і додаткових відпусток визначають як середньозважену на підставі співвідношення чисельності працівників з різною тривалістю відпусток.

Відпустки у зв'язку з пологами планують на підставі даних базового періоду з урахуванням зміни питомої ваги жінок у чисельності персоналу на підприємстві.

Невиходи, пов'язані з виконанням державних і громадських обов'язків, визначають на підставі даних базового періоду з урахуванням масово-політичних заходів, що плануються.

Невиходи у зв'язку з хворобами визначають на підставі звітних даних з урахуванням можливого їх скорочення завдяки поліпшенню санітарно-гігієнічних умов і проведенню заходів з техніки безпеки й охорони праці.

Середню тривалість робочого дня обчислюють так: розраховують номінальну тривалість робочого дня як середньозважену на підставі співвідношення чисельності працівників з різною тривалістю робочого дня, установлену законом. Номінальну тривалість робочого дня коригують на скорочення робочого дня в передсвяткові дні, які не збігаються з вихідними днями, скорочення робочого дня для підлітків, жінок, які годують немовлят, для зайнятих у шкідливих умовах і на важких роботах.

Корисний (ефективний) фонд робочого часу середньооблікового працівника визначають множенням кількості робочих днів на середню тривалість робочого дня (табл. 9.1).

У процесі аналізу персоналу треба оцінити використання його в часі в цілому на підприємстві, за підрозділами й категоріями; порівняти кількість відпрацьованих днів на одного працівника, робітника й за категоріями — за планом і фактично; проаналізувати втрати робочих днів у зв'язку з невиходами на роботу й за причинами.

Чисельність персоналу в перспективному плані можна визначити, використовуючи метод *екстраполяції*, тобто «від досягнутого», коригуючи тенденцію зміни показників. Точність розрахунку залежить від досвіду плановика.

Більш точним є збільшений метод планування чисельності робітників *коригуванням базової чисельності*. Його доцільно застосовувати на підприємствах з однорідним виробництвом (легка, харчова, добувна промисловість). Цим методом можна визначити планову чисельність працівників на підприємстві в цілому, у різних структурних підрозділах і різних категорій працівників. Метод потребує незначного обсягу інформації та нетрудомісткий.

Планову середньооблікову чисельність промислово-виробничого персоналу на підприємстві ($Ч_n$) визначають за формулою

БЮДЖЕТ РОБОЧОГО ЧАСУ СЕРЕДНЬООБЛІКОВОГО ПРАЦІВНИКА НА 20__ р.

Показники	Звітний період	Плановий період				
		усього	за кварталами			
			I	II	III	IV
1. Календарний фонд часу, дні						
2. Неробочі дні						
У тому числі:						
• святкові						
• вихідні						
3. Календарні робочі дні (номінальний фонд) (1—2)						
4. Невиходи на роботу, днів						
У тому числі:						
• чергові й додаткові відпустки						
• відпустки на навчання						
• відпустки у зв'язку з пологами						
• відпустки у зв'язку з хворобою						
• інші невиходи, дозволені законом						
• невиходи з дозволу адміністрації						
5. Робочі дні (3—4)						
6. Номінальна тривалість робочого дня, год						
7. Внутрішньозмінні втрати робочого дня, год						
У тому числі:						
• скорочення робочого дня підлітків						
• скорочення робочого дня на важких роботах і роботах зі шкідливими умовами праці						
• скорочення робочого дня для жінок, які годують немовлят						
• скорочення робочого дня в передсвяткові дні						
8. Середня тривалість робочого дня, год						
9. Корисний (ефективний) фонд робочого часу одного працівника (5×8)						

$$Ч_{п} = Ч_{б} \frac{К_{о}}{100} \pm \epsilon,$$

де $Ч_{б}$ — базова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб;
 $К_{о}$ — зростання обсягу виробництва в плановому періоді, %;
 ϵ — планована економія чисельності працівників за факторами, осіб.

Чисельність працівників за категоріями ($Ч_{i}$) визначають на підставі питомої ваги кожної категорії в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу ($Ч_{п}$):

$$Ч_{i} = \frac{Ч_{п} y_{i}}{100} \pm \epsilon_{i},$$

де Y_i — питома вага i -ї категорії персоналу в чисельності промислово-виробничого персоналу в базовому періоді, %;

E_i — зміна чисельності i -ї категорії персоналу, яка розрахована на підставі техніко-економічних чинників підвищення продуктивності праці, осіб.

Чисельність працівників непромислового персоналу планують окремо, по кожному виду діяльності з урахуванням її особливостей, незалежно від чисельності промислово-виробничого персоналу.

На підприємствах, де в планових розрахунках використовують показник продуктивності праці (виробіток продукції на одного працівника промислово-виробничого персоналу) планову чисельність (Ч) визначають так:

$$\text{Ч} = \frac{\text{ОВ}}{\text{В}},$$

де ОВ — плановий обсяг випуску нормативно-чистої, товарної (валової) продукції, грн;

В — плановий виробіток цієї самої продукції на одного працівника промислово-виробничого персоналу, грн.

Загальну чисельність промислово-виробничого персоналу в поточному плануванні доцільно визначити *диференційованим методом*: розрахунок окремих категорій персоналу з подальшим підсумовуванням. Тільки докладні розрахунки, які враховують особливості праці та виробництва, дають змогу точно визначити чисельність працівників кожної категорії.

Чисельність робітників визначають за трудомісткістю робіт, нормами виробітку, робочими місцями на підставі норм обслуговування.

Для розрахунку планової чисельності робітників-відрядників треба визначити загальну нормативну трудомісткість виробничої програми, яка складається з трудомісткості виробничої програми та трудомісткості зміни залишків незавершеного виробництва на початок і кінець планового періоду.

Трудомісткість виробничої програми ($\text{Тр}_{\text{вп}}$) розраховують таким методом:

$$\text{Тр}_{\text{вп}} = \sum_{i=1}^n \text{Тр}_i \text{ОВ}_i,$$

де n — номенклатура видів продукції;

Тр_i — планові норми часу i -ї одиниці продукції, нормо-год;

ОВ_i — планова кількість продукції i -го виду.

Спочатку розраховують трудомісткість порівнюваної продукції з урахуванням її зниження в плановому періоді у зв'язку з переглядом норм часу за планом підвищення ефективності виробництва.

Потім визначають нормативну трудомісткість на нові вироби. Якщо норми часу на неї ще не розраховано, можна виходити з питомих затрат часу (трудомісткості) на 1000 грн подібної продукції з урахуванням зниження

затрат часу у зв'язку з виконанням заходів за планом підвищення ефективності виробництва.

Трудомісткість зміни залишків незавершеного виробництва ($Tr_{нзв}$) визначають за формулою:

$$Tr_{нзв} = \Delta НЗВ \cdot Tr_{1000} \cdot K_{зн},$$

де $\Delta НЗВ$ — зміна залишків незавершеного виробництва на початок і кінець планового періоду, грн;

Tr_{1000} — питома трудомісткість 1000 грн продукції в базовому періоді, нормо-год;

$K_{зн}$ — коефіцієнт зниження трудомісткості в плановому періоді за рахунок заходів плану підвищення ефективності виробництва.

Загальну чисельність основних робітників-відрядників (\mathcal{C}) визначають так:

$$\mathcal{C} = \frac{Tr}{\Phi K_{в.н}},$$

де Tr — загальна планова нормативна трудомісткість виробничої програми, нормо-год;

Φ — плановий корисний фонд робочого часу одного робітника, год;

$K_{в.н}$ — плановий коефіцієнт виконання норм.

Аналогічно можна визначити чисельність основних робітників за професіями та кваліфікацією, а також допоміжних робітників, зайнятих на нормованих роботах. Для цього використовують нормативну трудомісткість робіт за професіями й розрядами, диференційовані планові коефіцієнти виконання норм за розрядами й фонди корисного робочого часу робітників окремих професій.

У масовому типі виробництва середньооблікову чисельність основних виробничих робітників (\mathcal{C}) можна розрахувати за нормами виробітку:

$$\mathcal{C} = \frac{ОП}{В \cdot \Phi \cdot K_{в.н}},$$

де ОП — обсяг робіт;

$В$ — планова норма виробітку за годину;

Φ — плановий фонд робочого часу одного робітника, год;

$K_{в.н}$ — плановий коефіцієнт виконання норм.

Середньооблікову чисельність робітників, які зайняті на роботах, де застосовують норми обслуговування (апаратурні, допоміжні) (\mathcal{C}), визначають за формулою

$$\mathcal{C} = \frac{\mathcal{C} \cdot \mathcal{C}_м \cdot K_{ос}}{НО},$$

де \mathcal{C} — кількість об'єктів обслуговування, одиниць;

Зм — кількість змін роботи;

НО — норма обслуговування (кількість об'єктів на одного робітника).

Середньооблікову чисельність робітників на роботах, для яких не можна встановити ані обсяг робіт, ані норми обслуговування (Ч), визначають за робочими місцями:

$$\text{Ч} = \text{Ц} \cdot \text{Зм} \cdot K_{\text{oc}}.$$

Середньооблікову річна чисельність учнів (Ч) розраховують виходячи з їх потреби за окремими професіями й терміну навчання:

$$\text{Ч} = \frac{\text{Ч}_y \bar{m}}{12},$$

де Ч_y — загальна чисельність учнів, яких планується навчити в плановому періоді, осіб;

\bar{m} — середній термін навчання учня даної професії, місяці.

Середньооблікову чисельність працівників апарату управління в цілому та за окремими категоріями, якщо є відповідні дані (трудомісткість робіт, норми обслуговування), розраховують аналогічно розглянутим методам.

За відсутності таких даних використовують нормативи чисельності цих категорій, установлені методами математичної статистики залежно від певних чинників (Ч). Наприклад:

$$\text{Ч} = Kx_1^{a_1}x_2^{a_2}x_3^{a_3},$$

де Ч — норматив чисельності працівників по категорії, осіб;

K — постійний коефіцієнт, який пов'язує зв'язок нормативу з чисельним значенням чинника;

a_1, a_2, a_3 — показники ступеня за чисельних значень чинників;

x_1, x_2, x_3 — чисельні значення чинників.

Приклад. Для розрахунку чисельності працівників, які займаються керівництвом основним виробництвом:

x_1 — чисельність технологічних робітників основного виробництва;

x_2 — кількість самостійних структурних підрозділів;

x_3 — коефіцієнт механізації виробничих процесів.

Чисельність працівників охорони визначають за кількістю постів і режимом роботи.

У процесі розрахунку чисельності персоналу важливо визначити *додаткову потребу* (надлишок) у працівниках різних категорій ($\Delta\text{Ч}$). Вона складається з приросту чисельності у зв'язку з розширенням виробництва, а також можливого планового прибутку у зв'язку з призовом на службу до Збройних Сил, виходом на пенсію тощо.

$$\Delta\text{Ч} = (\text{Ч}_к - \text{Ч}_п) + \frac{\text{Ч} \cdot \text{Г}}{100},$$

де $\text{Ч}_к$, $\text{Ч}_п$ — облікова чисельність працівників на кінець і початок планового періоду, осіб;

Ч — середньооблікова чисельність працівників у плановому періоді, осіб;

Г — планові втрати працівників (вихід на пенсію, призов до Збройних Сил і т. ін.), %.

Одночасно з розрахунком додаткової потреби в персоналі визначають джерела її забезпечення, які можуть бути зовнішніми та внутрішніми.

Результати розрахунків потреби підприємства в персоналі відображають у «Плані чисельності персоналу» (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

ПЛАН ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА 20__ р.

Показники	План на рік	У тому числі за кварталами			
		I	II	III	IV
1. Загальна чисельність персоналу					
Усього					
У тому числі:					
1.1. Промислово-виробничий персонал					
з них					
1.1.1. Виробничих робітників					
1.1.2. Допоміжних робітників					
1.1.3. Спеціалістів					
1.2. Непромисловий персонал					
1.3. Додаткова потреба в персоналі					
Усього					
У тому числі:					
1.3.1. Робітників					
1.3.2. Спеціалістів					
1.4. Забезпечення додаткової потреби					
Усього					
У тому числі:					
1.4.1. Робітників					
За рахунок					
1.4.1.1. Випускників ПТУ					
1.4.1.2. Направлення служби зайнятості					
1.4.1.3. Іншого прийому					
1.5. Вивільнення робітників					
Усього					
У тому числі:					
1.5.1. Робітників					
1.5.2. Службовців					
1.5.3. Інші категорії					

На підставі плану потреби в персоналі складають «План підготовки і підвищення кваліфікації працівників» (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

**ПЛАН ПІДГОТОВКИ І ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ
ПРАЦІВНИКІВ НА 200__ р.**

Показники	План на рік	У тому числі за кварталами			
		I	II	III	IV
1. Підготовка нових робітників — усього					
У тому числі:					
1.1. Для основного виробництва					
З них за професіями:					
1.2. Для допоміжного виробництва					
З них за професіями:					
2. Підвищення кваліфікації працівників — усього					
У тому числі:					
2.1. Для основного виробництва — усього					
З них за професіями:					
2.2. Для допоміжного виробництва					
З них за професіями:					

9.3. Планування продуктивності праці

Потреба в персоналі визначається обсягом робіт і рівнем продуктивності праці. Планування продуктивності праці дає можливість встановити рівень, темпи й фактори її зростання, а також співвідношення збільшення продуктивності праці і зарплати.

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

Розраховуючи *рівень продуктивності праці*, використовують прямий і обернений методи (рис. 6.4).



Рисунок 9.4 - Методи вимірювання продуктивності праці

Прямий метод показує кількість продукції (обсяг робіт, послуг), яка виробляється за одиницю часу (*виробіток*):

$$V = \frac{OB}{З},$$

де *OB* — обсяг виробництва продукції (надання послуг);

З — затрати праці на виробництво цього обсягу.

Показник «виробіток продукції» застосовують під час аналізу та планування продуктивності праці на підприємстві в цілому й за його підрозділами (цехами, дільницями тощо).

Залежно від особливостей діяльності підприємства (підрозділів), мети розрахунків використовують різні показники обсягу продукції (послуг) і обсягу трудовитрат (рис. 9.5).

<i>Показники</i>	
<i>обсягу продукції (послуг)</i>	<i>обсягу трудовитрат</i>
а) вартісні	— рік
— загальна вартість продукції (послуг)	— квартал
— обсяг продажу	— місяць
— додана вартість	— доба
б) натуральні	— зміна
— обсяг продукції у фізичних одиницях	— година
в) трудові	
— обсяг продукції (послуг) у нормо-годинах	

Рисунок 9.5 - Показники, які використовують для розрахунку продуктивності праці

Натуральні показники виробітку найточніше відображають динаміку продуктивності праці, але можуть бути застосовані лише на підприємстві (у підрозділах), що випускають однорідну продукцію.

Вартісні показники виробітку щодо нормативно-чистої валової (товарної) продукції можуть застосовуватися для вимірювання рівня та динаміки продуктивності праці на підприємствах, що випускають різнорідну продукцію й надають різноманітні послуги.

Трудові показники виробітку (обсяг продукції вимірюють у норма-годинах, норма-гривнях) використовують на підприємствах, де є добра нормативна база. Переважно їх застосовують на робочих місцях, дільницях, цехах, що випускають різнорідну продукцію, та на дільницях, де є значні обсяги незавершеного виробництва, яке неможливо виміряти в натуральних одиницях.

Динаміку рівня продуктивності праці вимірюють індексом I_{III} :

$$I_{\text{III}} = \frac{B_{\text{п}}}{B_{\text{б}}}.$$

де $B_{\text{б}}$ і $B_{\text{п}}$ — виробіток у базовому та плановому періодах.

У внутрішньовиробничому плануванні для вимірювання продуктивності праці використовують **обернений метод**. Продуктивність праці визначається кількістю праці, затраченої на одиницю продукції (роботи) — *трудомісткістю продукції* ($T_{\text{р}}$), год:

$$T_{\text{р}} = \frac{З}{\text{ОВ}}.$$

Точність вимірювання зростає, якщо затрати праці розраховувати за повною трудомісткістю виготовлення продукції (робіт). *Повна трудомісткість виробничої програми* охоплює виробничу трудомісткість і трудомісткість управління.

Виробничу трудомісткість ($T_{\text{р}_{\text{вир}}}$) обчислюють:

$$T_{\text{р}_{\text{вир}}} = \left(\frac{T_{\text{р}}}{K_{\text{в.н}}} + T_{\text{р}_{\text{пог}}} \right) \left(1 + \frac{\text{Ч}^{\text{I}}}{\text{Ч}^{\text{II}}} \right),$$

де $T_{\text{р}}$ — відрядна технологічна трудомісткість;

$K_{\text{в.н}}$ — коефіцієнт виконання норм;

$T_{\text{р}_{\text{пог}}}$ — погодинна технологічна трудомісткість;

Ч^{I} — фактична чисельність допоміжних робітників, осіб;

Ч^{II} — фактична чисельність основних робітників, осіб.

Повна трудомісткість виробничої програми ($T_{\text{р}}$) дорівнює:

$$T_{\text{р}} = T_{\text{р}_{\text{вир}}} \left(1 + \frac{\text{Ч}^{\text{III}}}{\text{Ч}^{\text{I}} + \text{Ч}^{\text{II}}} \right),$$

де Ч^{III} — чисельність апарату управління, осіб.

Передплановим етапом планування продуктивності праці є її аналіз. Для оцінювання рівня продуктивності праці використовують показники середньорічний, середньоденний, середньогодинний виробіток продукції одним робітником; середньорічний виробіток продукції на одного працівника; трудомісткість продукції.

Узагальнюючим показником є середньорічний виробіток продукції на одного працівника. Він залежить від виробітку, їх питомої ваги в загальній чисельності, а також кількості відпрацьованих днів і тривалості робочого дня. У процесі передпланового аналізу треба з'ясувати резерви зростання середньорічного виробітку одного працівника промислово-виробничого персоналу.

У перспективному плануванні продуктивності праці використовують **метод екстраполяції та метод коригування базового рівня продуктивності праці** з урахуванням його зміни під дією техніко-економічних факторів.

Метод *екстраполяції* має невелику трудомісткість, хоча він і не досить точний, оскільки не враховує позитивні зрушення в продуктивності праці, можливі в плановому періоді.

Метод *коригування базової продуктивності праці під дією техніко-економічних факторів* більш трудомісткий, але дає точніші результати й застосовується на етапі складання планів. Він передбачає розрахунок планованого скорочення (збільшення) чисельності під впливом кожного техніко-економічного фактора й на цій підставі визначення планованого зростання продуктивності праці в такій послідовності:

а) розрахунок вихідної чисельності промислово-виробничого персоналу підприємства в плановому періоді (тобто умовна чисельність, яка була б потрібна для випуску планового обсягу продукції за збереження базового рівня виробітку продукції на одного працівника ($Ч_{\text{ви}}$)):

$$Ч_{\text{ви}} = Ч_6 \frac{K_0}{100},$$

де $Ч_6$ — чисельність працівників у базовому періоді, осіб; K_0 — темп зростання обсягу виробництва в плановому періоді, %;

б) визначення зміни чисельності працівників під впливом різних факторів зростання продуктивності праці і розрахунок загального зменшення (збільшення) чисельності (ϵ):

$$\epsilon = \sum_{i=1}^a \epsilon_i,$$

де ϵ_i — зміна чисельності під впливом i -го фактора, осіб; a — кількість факторів, які впливають на зміну продуктивності праці в плановому періоді;

в) визначення планового приросту продуктивності праці ($\Delta\Pi$) стосовно до базового (передпланового) періоду:

$$\Delta\Pi = \frac{\epsilon}{Ч_{\text{ви}} - \epsilon} 100.$$

Для розрахунку приросту продуктивності праці завдяки окремому фактору ($\Delta\Pi_i$) використовують формулу

$$\Delta\Pi_i = \frac{\epsilon_i}{\text{Ч}_{\text{ви}} - \epsilon_i} 100.$$

Питому вагу кожного фактора в загальному прирості продуктивності праці ($\Delta\Pi_{iy}$) обчислюють за формулою

$$\Delta\Pi_{iy} = \frac{\epsilon_i}{\text{Ч}_{\text{ви}} - \epsilon} 100;$$

г) розрахунок планового рівня продуктивності праці ($V_{\text{п}}$):

$$V_{\text{п}} = V_{\text{б}} \left(1 + \frac{\Delta\Pi}{100}\right);$$

$$V_{\text{п}} = \frac{\text{OB}_{\text{п}}}{\text{Ч}_{\text{п}}};$$

$$\text{Ч}_{\text{п}} = \text{Ч}_{\text{ви}} - \epsilon,$$

де $\text{Ч}_{\text{п}}$ — планова чисельність працівників, осіб;

д) визначення питомої ваги приросту обсягу виробництва завдяки підвищенню продуктивності праці ($\Delta\text{OB}'$):

$$\Delta\text{OB}' = \left(1 - \frac{\Delta\text{Ч}}{\Delta\text{OB}}\right) 100,$$

де ΔOB — темпи приросту обсягу виробництва в плановому періоді, %;
 $\Delta\text{Ч}$ — темпи приросту чисельності працівників у плановому періоді, %.

Темп приросту чисельності розраховують так:

$$\Delta\text{Ч} = \frac{\text{Ч}_{\text{ви}} - \epsilon}{\text{Ч}_{\text{ви}}} 100.$$

Чинники зростання продуктивності праці можна поділити на зовнішні та внутрішні.

До **зовнішніх** чинників належать: законодавство, політика, ринкова інфраструктура, природні ресурси. Ураховуючи їх, можна ґрунтовніше виробляти стратегію щодо продуктивності праці на перспективний період.

До **внутрішніх** чинників належать ті, на які підприємство може впливати безпосередньо (характер продукції, технологічні процеси, матеріали, енергія, персонал, організація виробництва та праці, система мотивації тощо).

З метою планування продуктивності праці ці чинники можна об'єднати в такі групи:

- підвищення науково-технологічного рівня виробництва;
- удосконалення організації виробництва, праці й управління;
- зміна обсягу та структури продукції, що випускається;
- інші фактори.

Кількість чинників, які враховують під час планування продуктивності праці, та їхній зміст залежать від галузевої специфіки підприємства, особливостей здійснюваних заходів. **Вплив чинників на продуктивність праці** в даному методі планування **визначають на підставі розрахунку умовного вивільнення чисельності працівників.**

Можливий такий порядок розрахунку вивільнення чисельності.

До першої групи чинників — «Підвищення науково-технологічного рівня виробництва» належать: упровадження нової техніки, прогресивних технологій, механізація й автоматизація виробництва; поліпшення використання сировини; застосування прогресивних матеріалів тощо. Здійснення цих заходів знижує трудомісткість продукції.

Зміну чисельності працівників під дією будь-якого заходу цієї групи (ϵ_T) визначають за формулою

$$\epsilon_T = \frac{(Tr_0 - Tr_1) OB_1 K_d}{\Phi K_{в.н}}$$

де Tr_0 , Tr_1 — затрати праці на одиницю продукції в натуральному або вартісному виразі до та після впровадження заходу, що планується, нормо-год; OB_1 — обсяг продукції в натуральному (або вартісному) вимірі, планований до випуску після реалізації заходу;

Φ — корисний фонд робочого часу одного працівника в базовому році (періоді), год;

$K_{в.н}$ — базовий коефіцієнт виконання норм виробітку;

K_d — коефіцієнт, який ураховує термін дії заходу в плановому періоді:

$$K_d = \frac{M}{12} \text{ або } K_d = \frac{M}{M'}$$

де M — кількість повних місяців дії заходу в плановому році;

M' — кількість місяців у плановому періоді.

Економію чисельності завдяки впровадженню нового, більш продуктивного устаткування (ϵ_n) визначають так:

$$\epsilon_n = \left(1 - \frac{\Pi}{\frac{\Pi}{100} + \Pi_1 + \Pi_2}\right) \chi_{ви} U K_d,$$

де Π — загальна кількість устаткування, од.;

Π_1 — кількість діючого устаткування, од.;

Π_2 — кількість нового устаткування, од.;

Π — продуктивність нового устаткування порівняно з діючим, %;

U — питома вага робітників, які обслуговують устаткування, у чисельності промислово-виробничого персоналу.

Дослідження доводять, що заміна універсальних верстатів автоматами й напівавтоматами забезпечує зростання продуктивності у 3, спеціальними — у 4 й агрегатними верстатами — у 5 разів.

Визначення вивільнення чисельності працівників за рахунок чинників «Удосконалення організації виробництва, праці й управління» треба робити окремо щодо працівників апарату управління й робітників.

Зменшення чисельності апарату управління виробництвом (за рахунок збільшення цехів, дільниць; поліпшення структури управління тощо) визначають зіставленням чисельності апарату управління до і після впровадження заходу з урахуванням терміну реалізації заходу.

Вивільнення робітників у зв'язку з підвищенням норм обслуговування ($\epsilon_{\text{но}}$) можна розрахувати так:

$$\epsilon_{\text{но}} = \frac{\text{Ц}}{\text{НО}_{\text{п}}} - \frac{\text{Ц}}{\text{НО}_{\text{б}}},$$

де Ц — планова кількість устаткування, на якому планується підвищити норми обслуговування, од.;

НО_п, НО_б — норми обслуговування відповідно в плановому й базовому періодах.

Зменшення чисельності працівників за рахунок поліпшення використання корисного фонду робочого часу ($\epsilon_{\text{ф}}$) визначають за формулою

$$\epsilon_{\text{ф}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ви}}(\Phi_{\text{б}} - \Phi_{\text{п}})}{\Phi_{\text{п}}} \text{у},$$

де $\Phi_{\text{б}}$, $\Phi_{\text{п}}$ — відповідно базовий та плановий фонди робочого часу одного робітника, год;

У — питома вага чисельності робітників у вихідній чисельності промислово-виробничого персоналу підприємства, частки одиниці.

За групою чинників «Зміна обсягу та структури продукції, що випускається» відносно вивільнення чисельності працівників пов'язано з тим, що чисельність інших категорій промислово-виробничого персоналу, окрім основних виробничих робітників, зростає меншою мірою, ніж обсяг виробництва. Так, скорочення чисельності в плановому періоді у зв'язку зі зростанням обсягу виробництва ($\epsilon_{\text{о}}$) визначають за формулою

$$\epsilon_{\text{о}} = \frac{(\text{K}_{\text{ч}}^1 - \text{K}_{\text{о}})}{100} \text{ч}^1,$$

де $\text{K}_{\text{ч}}^1$ — зростання чисельності промислово-виробничого персоналу (без виробничих робітників) у зв'язку зі збільшенням обсягу виробництва, %;

ч^1 — чисельність промислово-виробничого персоналу (без виробничих робітників) у базовому періоді, осіб.

Відносна економія чисельності основних робітників підприємства у зв'язку зі зрушеннями в складі продукції ($\epsilon_{\text{с}}$)

$$\epsilon_{\text{с}} = \frac{\sum_{i=1}^n (\text{Тр}_{\text{бі}} - \text{Тр}_{\text{пі}}) \text{OB}_{\text{пі}}}{\text{K}_{\text{в.н}} \Phi},$$

де Tr_{bi} , Tr_{pi} — трудомісткість 1000 грн i -го виду продукції відповідно в базовому та плановому періодах, нормо-год;

OB_{pi} — плановий обсяг продукції i -го виду, грн;

$K_{в.н}$ — плановий коефіцієнт виконання норм виробітку;

Φ — плановий корисний фонд робочого часу одного робітника, год.

Зменшення (збільшення) чисельності працівників (ϵ_r) у зв'язку зі зміною питомої ваги купованих напівфабрикатів

$$\epsilon_r = \left(\frac{\Gamma_b - \Gamma_p}{100 - \Gamma_b} \right) \Psi'_{ви},$$

де Γ_b , Γ_p — питома вага купованих напівфабрикатів у базовому та плановому періодах відповідно, %.

Чинники, які не можна віднести до розглянутих вище груп, належать до чинників зовнішнього середовища. Розрахунок впливу зовнішніх чинників на чисельність працівників слід здійснювати, ураховуючи зміни трудомісткості або виробітку. Так, вплив природних умов на підприємствах, які переробляють сільськогосподарську продукцію, можна розрахувати так:

$$\epsilon = \frac{(Tr_b - Tr_p) OB_p}{\Phi_p} K_d,$$

де Tr_b , Tr_p — трудомісткість перероблення одиниці продукції в базисних і планових умовах, нормо-год;

OB_p — плановий обсяг випуску продукції, од.

За неможливості розрахувати економію чисельності під впливом деяких чинників (наприклад, соціальних) її визначають на підставі експертних оцінок, ситуаційного аналізу, зіставлення з аналогами тощо.

Розраховуючи економію чисельності в плановому періоді, треба брати до уваги *перехідну економію*, яку буде отримано від заходів, які здійснені в попередній період, але не дали повного розрахункового ефекту.

Результати розрахунків відображають у «Плані продуктивності праці» (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

ПЛАН ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПЕРІОД

Чинники зміни продуктивності праці	Зміна чисельності, осіб (-,+)	Зміна продуктивності праці, % (-,+)
1. Підвищення науково-технологічного рівня — усього у тому числі:		
2. Удосконалення організації виробництва, праці та управління — усього у тому числі:		
3. Зміна обсягу і структури продукції — усього		

у тому числі:		
4. Зміна чинників зовнішнього середовища — усього у тому числі:		
5. Заходи, які впроваджено в передплановому періоді, але повний розрахунковий ефект буде отримано в плановому періоді, — усього у тому числі:		
6. Усього за всіма чинниками:		

Тема 10. Планування витрат на оплату праці

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

Дієвість оплати праці забезпечується:

- встановленням норм оплати праці на рівні, який забезпечує відтворення робочої сили відповідної кваліфікації, спонукає кожного найманого працівника до ефективної роботи, що гарантує власнику отримання необхідного результату господарської діяльності;
- диференціацією рівня заробітної плати за кваліфікацією, важливістю та складністю трудових завдань;
- однаковою оплатою за однакову роботу.

Практична організація оплати праці ґрунтується на поєднанні державного й договірної регулювання оплати праці.

Державна політика оплати праці реалізується через:

— механізм встановлення мінімальної заробітної плати; інших державних норм і гарантій щодо оплати за роботу у святкові та вихідні дні та за час виконання державних обов'язків тощо:

- умови визначення частини доходу, що спрямовується на оплату праці;
- міжгалузеві співвідношення в оплаті праці;
- рівень оподаткування підприємств і доходів працівників.

Конкретна реалізація політики оплати праці здійснюється на підставі укладання *генеральної, галузевої та виробничої тарифних угод*. Предметом тарифної угоди на виробничому рівні є:

- форми й системи оплати праці, що застосовуються для різних категорій і груп працівників;
- мінімальні тарифні ставки, диференційовані за видами (типами) виробництв;

- розміри тарифних ставок за розрядами робіт і посадових окладів відповідних працівників;

- види й розміри доплат і надбавок, премій та інших виплат.

Для оцінювання розміру заробітної плати найманих працівників застосовують показник *фонду оплати праці*. До фонду оплати праці належать нарахування найманим працівникам у грошовій та натуральній формах (оцінені в грошовому виразі) за відпрацьований та невідпрацьований час, який підлягає оплаті, або за виконану роботу незалежно від джерел фінансування цих витрат.

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

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

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

У фонд оплати праці входять *інші заохочувальні та компенсаційні виплати*, а саме: премії, які мають одноразовий характер; компенсаційні виплати, які не передбачено законом або понад норми призначено законами (щорічні виплати за вислугу років, премії спеціальними системами преміювання, за виконання особливо важливих виробничих завдань і т. ін.) (рис. 6.6).

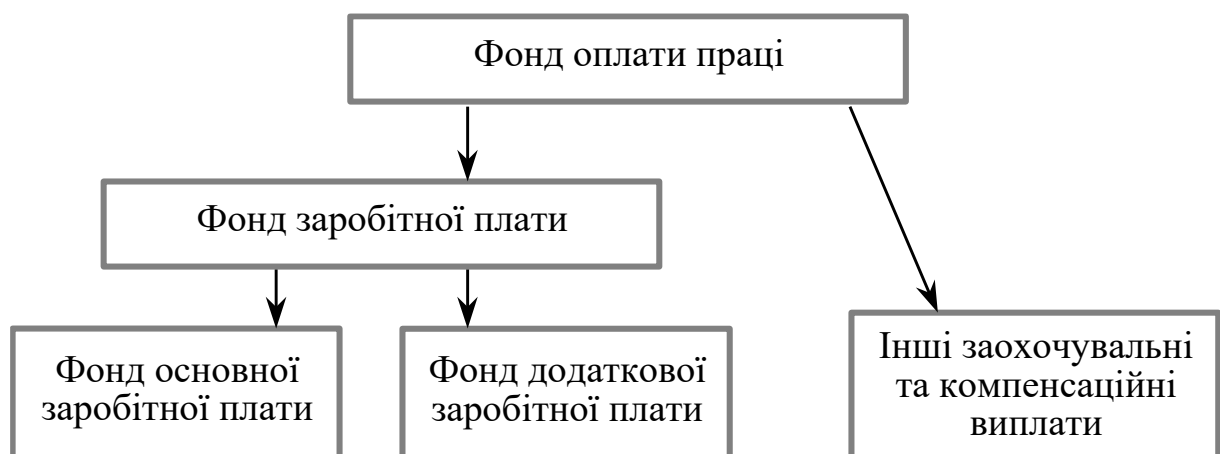


Рисунок 10.1 - Структура фонду оплати праці

Планування оплати праці охоплює розрахунки фондів оплати й середньої заробітної плати всіх працівників і за категоріями персоналу.

Вихідними даними для визначення планового фонду оплати праці є:

- стратегічні цілі щодо підвищення матеріального добробуту працівників;
- матеріали аналізу фонду оплати праці;
- виробнича програма та її трудомісткість;
- склад і рівень кваліфікації працівників;
- тарифна система;
- штатний розклад;
- законодавчі акти щодо праці, які регулюють оплату праці.

У передплановому періоді треба *проаналізувати динаміку витрат засобів на оплату праці*, нераціональні виплати за всіма категоріями персоналу.

Важливо розглянути середню заробітну плату одного працівника по підприємству, за підрозділами й категоріями персоналу, а також її структуру.

Аналіз співвідношення зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати покаже, наскільки темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання зарплати.

Для розрахунків планових фондів оплати праці існують різні методи (рис. 10.2).

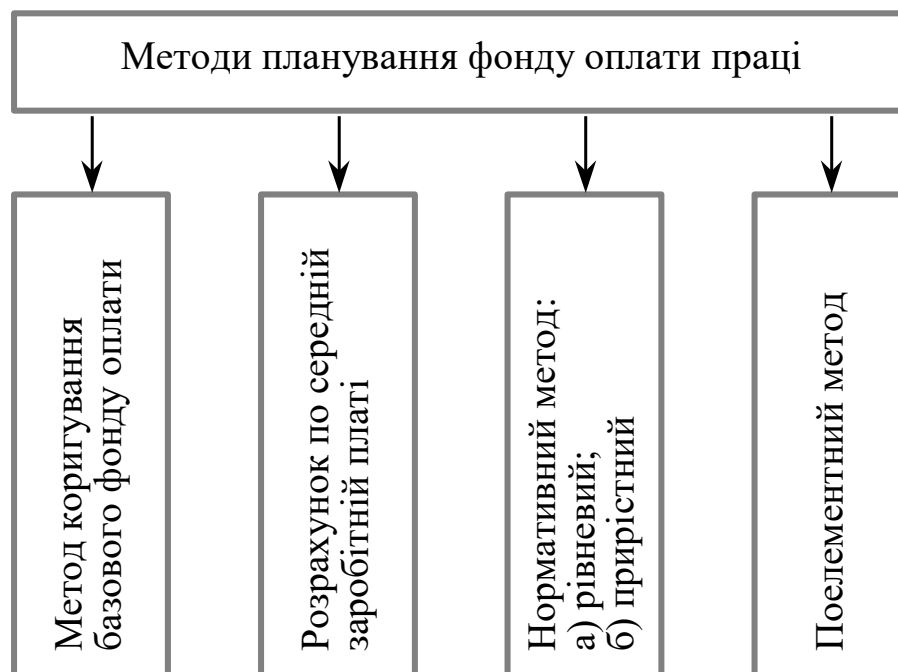


Рисунок 10.2 - Методи планування фонду оплати праці

Для визначення планового фонду оплати праці в перспективних планах можна використовувати збільшені методи. *Метод коригування базового фонду оплати праці* (ФОП_б) на підставі планового зростання обсягу виробництва (K_о), скорочення (збільшення) чисельності працівників у плановому періоді (Є) і досягнутого в базовому періоді рівня середньої заробітної плати (ЗП_б):

$$\text{ФОП}_n = \text{ФОП}_б K_o \pm \text{Є} \cdot \text{ЗП}_б,$$

де $\text{ФОП}_п$ — плановий фонд оплати праці, грн.

Недоліком цього методу є те, що він заснований на базовому фонді оплати, в якому могли бути нераціональні виплати заробітної плати.

У перспективному й часто в поточному плануванні використовують *розрахунок планового фонду оплати праці на основі планової середньої заробітної плати одного працівника ($\text{ЗП}_п$) і планової чисельності працівників (Ч):*

$$\text{ФОП}_п = \text{Ч} \cdot \text{ЗП}_п;$$

$$\text{ЗП}_п = \text{ЗП}_б \cdot K_{зп},$$

де $\text{ЗП}_б$ — досягнутий рівень заробітної плати працівника в базовому періоді, грн; $K_{зп}$ — плановий коефіцієнт зростання заробітної плати в плановому періоді.

Порівняно з попереднім методом цей метод точніший, оскільки ґрунтується на планових показниках.

Більш обґрунтованим є *нормативний метод* визначення планового фонду оплати. На практиці застосовують два варіанти — рівневий і прирістний.

За *рівневого варіанту* плановий фонд оплати (ФОП) визначають на основі планового обсягу випуску товарної (валової) продукції у вартісному (трудовому) вираженні (ОВ) і планового нормативу заробітної плати на одну гривню (нормо-годину) обсягу продукції ($\text{Н}_{зп}$):

$$\text{ФОП} = \text{ОВ} \cdot \text{Н}_{зп}.$$

Норматив заробітної плати в плановому періоді обчислюють за формулою

$$\text{Н}_{зп} = \frac{\text{ФОП}_б}{\text{ОВ}_б} \cdot \frac{100 + \Delta\text{ЗП}}{100 + \Delta\text{ПП}},$$

де $\text{ФОП}_б$ — базовий фонд оплати праці за вирахуванням відносних перевитрат (недоцільних виплат, пов'язаних з відхиленням від нормальних умов праці), грн;

$\text{ОВ}_б$ — обсяг виробництва в базовому періоді;

$\Delta\text{ЗП}$ — плановий приріст середньої заробітної плати, %;

$\Delta\text{ПП}$ — плановий приріст продуктивності праці, %.

Приріст середньої заробітної плати ($\Delta\text{ЗП}$) визначають так:

$$\Delta\text{ЗП} = \Delta\text{ПП} \cdot \text{Н},$$

де Н — норматив приросту середньої заробітної плати на 1 % підвищення продуктивності праці, %.

Прирістний нормативний метод ґрунтується на нормативі приросту фонду оплати праці на 1 % приросту обсягу виробництва ($\Delta\text{Н}_{\text{фоп}}$). Плановий фонд оплати праці ($\text{ФОП}_п$) розраховують за формулою

$$\text{ФОП}_n = \text{ФОП}_6 \pm \frac{\Delta\text{ОП} \Delta\text{Н}_{\text{фон}} \text{ФОП}_6}{100},$$

де $\Delta\text{ОП}$ — плановий приріст (зменшення) обсягу продукції стосовно базисного періоду, %.

Нормативні методи планування мають переваги в тому, що довгострокові нормативи мають стимулювальний характер. Проте вони доцільні тільки там, де нормативи достатньо стабільні впродовж планового періоду.

Розподіл річного фонду оплати праці за плановими періодами (квартал, місяць) можна здійснити пропорційно кількості робочих днів або планового фонду робочого часу в годинах.

За поточного планування фонду оплати праці використовують *поелементний метод* (прямого розрахунку). Він передбачає докладний розрахунок кожної статті планового фонду оплати окремо за робітниками, службовцями та іншими категоріями працівників.

На першому етапі розраховують фонд оплати праці робітників. Залежно від характеру доплат і виплат розрізняють годинний, денний і місячний (квартальний, річний) фонди оплати праці (рис. 10.3).

Місячний (річний, кварталний) фонд оплати праці	Денний фонд оплати праці	Годинний фонд оплати праці	Відрядний фонд оплати праці
			Погодинний фонд оплати праці
			Доплати за роботу в нічний час
			Доплати за роботу у святкові дні
			Доплати за виконання функцій бригадира
			Оплата навчання учнів
			Доплати підліткам
			Доплати матерям, які годують немовлят
	Оплата основних і додаткових відпусток		
	Оплата днів виконання державних обов'язків		
	Винагорода за вислугу років		
	Вихідна допомога		

Рисунок 10.3 - Склад фонду оплати праці робітників

Оснoву цих фондів становить *фонд прямої оплати праці*. Він охоплює відрядну оплату за розцінками і погодинну оплату за тарифом.

Плановий фонд оплати за розцінками визначають так:

$$\text{ФОП} = \sum_{i=1}^n \text{ОВ}_i P_i,$$

де n — номенклатура виробів, послуг;

ОВ_i — обсяг виробництва i -го виробу (послуги) у плановому періоді;

P_i — планова відрядна розцінка i -го виробу (послуги).

Плановий фонд оплати робітників-погодинників обчислюють так:

$$\text{ФОП} = \sum_{i=1}^a \text{ТС}_i \Phi_i \text{Ч}_i,$$

де a — кількість кваліфікаційних груп робітників;

ТС_i — годинна тарифна ставка i -ї кваліфікаційної групи, грн;

Φ_i — корисний фонд робочого часу одного робітника i -ї кваліфікаційної групи, год;

Ч_i — явочна чисельність i -ї кваліфікаційної групи, осіб.

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

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

$$\text{ФОП}_{\text{пр}} = \text{ФОП} \cdot \frac{p}{100},$$

де ФОП — фонд оплати відрядний (або погодинний), грн;

p — розмір премії за положенням про преміювання, %.

У *плановийгодинний фонд оплати праці* включають виплати компенсаційного характеру, пов'язані з режимом і умовами праці.

Плановий фонд доплат за роботу в нічний час (ФОП_n) розраховують за формулою

$$\text{ФОП}_n = \frac{\text{ФОП} \cdot \text{У}_n}{100} K_n,$$

де ФОП — тарифний фонд оплати праці робітників у плановому періоді, грн;

У_n — питома вага часу нічної роботи, %;

K_n — коефіцієнт доплати до тарифної ставки за роботу в нічний час.

Доплату за роботу у святкові та неробочі дні планують на підприємствах і дільницях з безперервним режимом роботи, а також тоді, коли за планом передбачається ремонт устаткування в ці дні. Оплату здійснюють у подвійному розмірі: відрядникам — за подвійними розцінками, погодинникам — у розмірі подвійної тарифної ставки.

Планову доплату бригадирам, не звільненим від основних обов'язків робітника, визначають так:

$$\text{ФОП}_{\text{бр}} = 3\text{П} \cdot \frac{K_{\text{бр}} \cdot \text{Ч}}{100},$$

де 3П — середня заробітна плата за тарифом бригадира в плановому періоді, грн;

$K_{\text{бр}}$ — норматив доплати за керівництво бригадою (у % тарифної ставки);

Ч — середньооблікова чисельність незвільнених бригадирів, осіб.

Планова доплата за навчання учнів:

$$\text{ФОП}_y = (3\text{П}_n m + \text{П}_n) \text{Ч},$$

де $ЗП_n$ — розмір доплати на місяць за навчання учня в індивідуальному порядку, грн;

t — середній термін навчання одного учня, місяців;

$П_n$ — премія за навчання одного учня у визначений термін, грн;

$Ч$ — планова чисельність учнів, осіб.

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

Доплати підліткам за пільгові години:

$$\text{ФОП}_{\text{підл}} = \Phi \cdot Ч \cdot \text{ТС} \cdot Д,$$

де Φ — кількість пільгових годин одного підлітка;

$Д$ — кількість робочих днів у плановому періоді;

$Ч$ — чисельність підлітків у плановому періоді, осіб;

ТС — середня годинна тарифна ставка підлітків, грн.

Доплати матерям, які годують немовлят (ФОП_r), розраховують так:

$$\text{ФОП}_r = \text{ФОП} \frac{У_r}{100},$$

де ФОП — плановий годинний фонд оплати праці одного робітника, грн;

$У_r$ — питома вага перерв на годування немовлят у фонді робочого часу одного робітника, %.

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

Плановий фонд оплати чергових і додаткових відпусток (ФОП) обчислюють за такою формулою:

$$\text{ФОП} = \text{ФОП}_d \frac{Д_{\text{відп}}}{Д},$$

де ФОП_d — плановий фонд денний оплати праці, грн;

$Д_{\text{відп}}$ — середня планова тривалість відпустки одного робітника, дні;

$Д$ — планова кількість робочих днів одного робітника за бюджетом робочого часу, дні.

Плановий фонд оплати праці на виконання державних обов'язків:

$$\text{ФОП} = \text{ФОП}_d \frac{Д_{\text{держ}}}{Д},$$

де $Д_{\text{держ}}$ — середня кількість робочих днів на виконання державних обов'язків на одного робітника (за бюджетом робочого часу), дні.

Плановий фонд оплати праці за вислугу років (ФОП):

$$\text{ФОП} = \text{ФОП}_r \cdot \frac{Р}{100},$$

де ФОП_т — плановий фонд оплати праці за тарифом, грн;
 р — плановий процент винагороди за вислугу років.

Плановий фонд оплати праці вихідної допомоги передбачається для працівників, яких призивають у Збройні Сили, його визначають множенням дванадцятиденної середньої заробітної плати на кількість призовників. Розрахунок доплат і додаткової заробітної плати виконують у такій формі (табл. 6.5).

Усі зазначені види доплат і оплати становлять плановий фонд оплати робітників.

Плановий фонд спеціалістів, службовців (ФОП_с) розраховують за формулою

$$\text{ФОП}_c = \sum_{i=1}^a (O_i \cdot \text{Ч}_i \cdot M_i),$$

де a — кількість категорій спеціалістів, службовців;

O_i — місячний посадовий оклад i -ї категорії спеціаліста, службовця, ураховуючи персональні надбавки та інші доплати, грн;

Ч_i — середньооблікова чисельність спеціалістів, службовців i -ї категорії за штатним розкладом, осіб;

M_i — кількість місяців роботи i -ї категорії службовця в даному періоді.

Таблиця 10.2

РОЗРАХУНОК ДОПЛАТ І ДОДАТКОВОЇ ОПЛАТИ НА 20__ р., грн

Показники	Усього	У тому числі за кварталами			
		I	II	III	IV
1. Доплати — усього					
У тому числі:					
премії відрядникам					
премії почасовикам					
доплати за роботу в нічний час					
доплати за роботу у святкові дні					
доплати за виконання функцій бригадира					
доплата за навчання учнів					
оплати перерв у роботі матерів, які годують немовлят					
оплата годин скорочення робочого дня підлітків					
інші доплати					
процент доплат до тарифного фонду оплати					
2. Оплата невідпрацьованого часу, який входить в фонд місячний заробітної плати — усього					
У тому числі:					
оплата основних і додаткових відпусток					
оплата часу виконання державних обов'язків					
вихідна допомога					
процент додаткової оплати до фонду основної зарплати					

Ураховуючи, що під час хвороби працівники цієї категорії отримують виплати з фонду соціального страхування, а під час перебування в адміністративній відпустці не одержують заробітну плату, то плановий фонд оплати праці треба коригувати:

$$\text{ФОП}_c^k = \text{ФОП}_c \left(1 - \frac{D_{\text{хв}}}{D} \right),$$

де $D_{\text{хв}}$ — дні хвороби, перебування в адміністративній відпустці (за плановим бюджетом робочого часу одного працівника).

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

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

Плановий фонд оплати праці промислово-виробничого персоналу ($\text{ФОП}_{\text{пвп}}$) становить:

$$\text{ФОП}_{\text{пвп}} = \text{ФОП}_p + \text{ФОП}_c + \text{ФОП}_{\text{ін}},$$

де ФОП_p , ФОП_c , $\text{ФОП}_{\text{ін}}$ — планові фонди оплати праці робітників, службовців та інших категорій персоналу, грн.

Фонд оплати праці непромислової групи ($\text{ФОП}_{\text{непг}}$) планують аналогічно $\text{ФОП}_{\text{пвп}}$.

Загальний плановий фонд оплати праці підприємства (ФОП):

$$\text{ФОП} = \text{ФОП}_{\text{пвп}} + \text{ФОП}_{\text{непг}}.$$

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

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

Середню заробітну плату за категоріями персоналу визначають аналогічно. Для робітників розраховують:

- середньогодинну заробітну плату — діленням планового фонду годинної заробітної плати на заплановану кількість людино-годин роботи;
- середньоденну заробітну плату — діленням планового денного фонду заробітної плати на заплановану кількість людино-днів роботи.

Планові показники оплати праці заносять у форму.

ПЛАН ОПЛАТИ ПРАЦІ НА 20_р.

Показники	Одиниці вимірювання	Базовий рік	Планований рік					
			Усього	У тому числі за кварталами				
				I	II	III	IV	
Загальні показники								
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб							
Фонд оплати праці	грн							
Обсяг виробництва продукції	грн							
<i>Показники промислово-виробничої діяльності</i>								
Чисельність ПВП — всього	осіб							
У тому числі:								
робітники	-"-							
службовці	-"-							
Фонд заробітної плати ПВП — усього	грн							
У тому числі:								
робітників	-"-							
службовців	-"-							
Середня заробітна плата працівників ПВП — усього	-"-							
У тому числі:								
робітників	-"-							
службовців	-"-							
Виріток продукції на одного ПВП	-"-							
Виріток продукції на одного робітника	-"-							
Співвідношення між темпами зростання заробітної плати та продуктивністю праці	%							
<i>Непромислова діяльність</i>								
Чисельність	осіб							
Фонд заробітної плати	грн							
Фонд заробітної плати позаоблікового складу	грн							

Під час планування оплати праці треба забезпечити випереджальне зростання продуктивності праці стосовно збільшення середньої заробітної плати (K):

$$K = \frac{I_{\text{пп}}}{I_{\text{зп}}},$$

де $I_{\text{пп}}$ — індекс зростання продуктивності праці; $I_{\text{зп}}$ — індекс зростання середньої заробітної плати.

Визначення потреби у кадрах по категоріям персоналу на АТП.

Необхідна чисельність виробничого персоналу в АТП визначається за категоріями персоналу на основі виробничої програми по експлуатації, технічному обслуговуванню та ремонту рухомого складу, штатного розпису, бюджету робочого часу.

Важливе значення при розрахунку потрібної чисельності робочих має визначення балансу робочого часу, метою якого є встановлення ефективного корисного фонду часу одного робітника на рік.

Річний фонд робочого часу на одного робітника $\Phi_{р.в.}$ визначають за формулою:

$$\Phi_{р.в.} = [D_k - (D_v + D_{пр} + D_o + D_б + D_{г.о.}) \cdot t_1 - (D'_v + D'_{пр} - D'_o) \cdot t_2,$$

де D_k - календарне число днів на рік;

D_v - вихідні дні;

$D_{пр}$ - святкові дні;

D_o - дні відпустки;

$D_б$ - дні неявок по хворобі та іншим поважним причинам;

$D_{г.о.}$ - дні неявок на роботу у зв'язку з виконанням суспільних та державних обов'язків;

$D'_v + D'_{пр}$ - відповідно передвихідні та передсвяткові дні;

D'_o - кількість вихідних та святкових днів, що співпадають з відпусткою;

t_1 - тривалість робочого дня, год;

t_2 - час, на який скорочується робочий день у передвихідні та передсвяткові дні, год.

Річний фонд робочого часу розраховують за кожною категорією робітників окремо, оскільки тривалість оплачуваної відпустки різна для різних професій робітників. Наприклад, робочим, що мають стаж роботи на даному підприємстві більше 2-х років, встановлюється додаткова 3-х денна відпустка.

При плануванні річного робочого часу дні неявок на роботу по різним причинам встановлюються по фактичним даним за ряд попередніх років. Дні хвороби складають приблизно до 2,5%, дні виконання держобов'язків – до 1% від календарного числа днів.

Потрібну чисельність водіїв N_v визначають за формулою

$$N_p = \frac{AЧ_p + ПЗ}{\Phi_{р.в.} \cdot H_w},$$

де $AЧ_p$ - автомобіле-години роботи рухомого складу, год;

$ПЗ$ – підготовчо-завершальний час, год;

$\Phi_{р.в.}$ - річний фонд робочого часу, год;

H_w - планований відсоток росту продуктивності праці, у десятковому дробу.

Підготовчо-завершальний час включає час на підготовку автомобіля до виїзду та оформлення товаро-транспортних документів у розмірі 18 хвилин на зміну та медичний огляд – 5 хвилин.

Потрібна чисельність ремонтних робітників визначається виходячи з виробничої програми по технічному обслуговуванню та ремонту рухомого складу за формулою:

$$N_p = \frac{\sum_{t=1}^n TO, TP}{\Phi_{рр} \cdot H_w},$$

де $\sum_{t=1}^n TO, TP$ - сумарна трудомісткість по і-видам технічного обслуговування і ремонту рухомого складу, год;

$\Phi_{рр}$ - річний фонд робочого часу ремонтного робочого, год;

H_w - планований ріст продуктивності праці ремонтних робочих у десятинному дробу.

Чисельність допоміжних робочих встановлюється в залежності від ступеню механізації та автоматизації трудомістких процесів. На АТП чисельність допоміжних робочих планується у розмірі 10-30% від чисельності ремонтних робочих.

Чисельність робітників апарату управління встановлюється у відповідності з штатним розписом, який розробляється та затверджується керівництвом підприємства по узгодженню з профспілковою організацією.

Тема 11. Планування витрат виробництва та обігу підприємства

Витрати підприємства на виробництво продукції характеризують ефективність використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Вони відображають якісні зміни в господарській діяльності підприємства. Будь-які нововведення в техніці, технології, організації праці й виробництва, а також в управлінні впливають на рівень витрат підприємства.

Метою планування витрат підприємства є економічно обґрунтоване визначення величини витрат, необхідних у плановому періоді для виробництва кожного виду та всієї продукції підприємства, що відповідає вимогам щодо її якості.

Розрахунки планових витрат окремих виробів, товарної і валової продукції використовуються для визначення потреби в оборотних коштах, планування прибутку, визначення економічної ефективності окремих організаційно-технічних заходів та виробництва в цілому, для внутрішньозаводського планування, а також для формування цін.

Витрати підприємства є одним із результативних показників його господарської діяльності.

Метою розробки плану витрат підприємства є визначення планових економічно обґрунтованих витрат щодо:

- >- валового, товарного і реалізованого обсягу господарської діяльності з виробленої продукції (наданих послуг, виконаних робіт, придбаних товарів); здійснення загальногосподарського управління підприємством;
- >- виконання господарських операцій зі збуту продукції;
- >- сплати податкових платежів;
- >- здійснення капітальних інвестицій;
- >- виконання господарських операцій у сфері фінансової діяльності.

У процесі планування здійснюється:

- розрахунок вартості необхідних ресурсів;
- обчислення виробничої собівартості кожного виду продукції, робіт, послуг за структурними підрозділами і підприємства в цілому;
- визначення загальної величини витрат на плановий обсяг господарської діяльності підприємства.

Вихідними даними для планування витрат є:

- виробнича програма підприємства;
- норми витрат матеріальних ресурсів для здійснення господарської діяльності та розрахунок потреби в ресурсах у натуральному виразі;
- ціни на матеріально-технічні ресурси та послуги сторонніх організацій, необхідних для господарської діяльності; облікові ціни підприємства на ресурси, необхідні для здійснення господарської діяльності;
- норми затрат праці, розрахунки чисельності та професійного складу працівників, умови оплати їх праці, що визначаються на підприємстві;

- *економічні нормативи: норми амортизаційних відрахувань, став-ки відрахувань на соціальні заходи та податкові платежі тощо;*
- *плани організаційно-технічних заходів щодо економії матеріальних цінностей, поліпшення використання трудових ресурсів і необоротних активів.*

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

При цьому розрізняють

- *потребу до витрачання*
- *потребу до постачання.*

Потреба до витрачання встановлює кількість матеріалів, які необхідні підприємству для виконання плану ремонтних робіт

Потреба до постачання показує, скільки підприємство повинно отримати матеріалів із зовнішніх джерел.

План матеріально-технічного забезпечення складається з двох частин:

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

Розрахунок потреби в матеріально-технічних ресурсах в залежності від характеру матеріалів, що застосовуються, здійснюється в наступних таблицях:

- *потреба в сировині й матеріалах;*
- *потреба в паливі та енергії;*
- *потреба в обладнанні.*

Розраховується план матеріально-технічного забезпечення в таких розрізах:

- *річному;*
- *квартальному;*
- *місячному.*

У річному плані визначається потреба всіх підрозділів підприємства в матеріальних ресурсах та визначаються обсяги їх поставок на рік, у тому числі по кварталах.

У кварталному плані визначається потреба підприємства по розгорнутій номенклатурі, та уточнюється обсяг завдань на плановий квартал.

Місячні плани являють собою лімітну карту відпуску матеріалів відповідному підрозділу підприємства.

Розробка річного плану МТЗ починається знизу, з підрозділів підприємства, і являє собою визначення потреби в матеріальних ресурсах, які необхідні для виконання виробничої програми

Підсумовуючи потребу по кожному із напрямків, визначають загальну потребу в матеріальних ресурсах, джерела її покриття та складають баланс

матеріально-технічного забезпечення по визначеній формі.

В балансі матеріальних ресурсів (табл. 1) зіставляються потреби в матеріальних ресурсах із джерелами й розмірами їх задоволення, та визначається кількість матеріалів, які будуть постачатися зі сторони. Баланс складається по кожному виду ресурсів. В загальному вигляді матеріальний баланс має наступний вигляд

Таблиця 1. Баланс матеріальних ресурсів на рік (приклад умовний)

Потреби	Сума, тис. грн.	Джерела покриття потреб	Сума, тис. грн.
1. Основне виробництво	5000	1. Очікуваний залишок	
2. Капітальне будівництво	1000	на початок року	1000
3. Заходи по удосконаленню техніки	500	2. Обсяг постачання	
4. Ремонтно-експлуатаційні потреби	200	матеріалів зі сторони	5000
5. Незавершене виробництво запасів	100	3. Мобілізація внут-	
6. Інші потреби		рішніх ресурсів	500
		4. Інші джерела	300
<i>Всього</i>	6800	<i>Всього</i>	6800

Розробка балансів МТЗ є передумовою для планування розподілу матеріальних ресурсів між виробничими одиницями, що входять до складу підприємства.

Підприємство встановлює виробничим одиницям ліміти на матеріальні ресурси і перерозподіляє їх у встановленому порядку з врахуванням змін виробничої програми.

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

У своїй діяльності підприємство використовує різноманітні матеріально-технічні ресурси: сировину, матеріали, паливо, енергію, комплектуючі вироби тощо.

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

Матеріально-технічні ресурси підприємство купує у

- підприємства-виробника
- організації-посередники.

Купівля матеріально-технічних ресурсів безпосередньо у виробників, тобто організація постачання за прямими зв'язками, вигідніша тому, що забезпечує можливість оперативного врахування спеціальних вимог покупця до продукції, конкретних побажань щодо складу, конструкції, оформлення, планування тощо.

За прямими зв'язками поставляються передусім ті матеріально-технічні ресурси, які потрібні постійно та у великій кількості, а також вироби за індивідуальними замовленнями й складне устаткування. Проте вся номенклатура матеріально-технічних ресурсів, потрібних у виробництві, яка

сягає іноді десятків тисяч найменувань і типорозмірів, не може поставлятися за прямими зв'язками.

Ті ресурси, які потрібні в невеликій кількості, періодично або нерегулярно, економніше буває купити у посередників - оптових фірм і магазинів. Вони комплектують певний асортимент товарів для продажу і територіальне розміщуються неподалік від підприємств та організацій-споживачів.

Коло основних постачальників підприємства є досить стабільним, особливо за умови масового та серійного виробництва, коли існує постійна потреба у великій кількості тих самих матеріалів. Але періодично виникають нові завдання, які потребують нових матеріально-технічних ресурсів і відповідно - нових постачальників (освоєння нової продукції, заміна та вдосконалення технологічних систем, нове будівництво тощо). Проте : без цього може виявитися потреба замінити окремих постачальників, розширити їх коло. Тому важливою є проблема вибору постачальників.

Вибирати постачальників матеріально-технічних ресурсів потрібно за такими критеріями:

відповідність виробничій потужності постачальників потребам підприємства в матеріалах,

якість і ціна,

репутація постачальника,

територіальна віддаленість

оперативність постачання,

швидкість реакції на потреби покупця,

умови розрахунків,

можливість надання кредиту тощо.

Ці характеристики постачальників ретельно аналізуються та вибирається той партнер, який забезпечує найкращі умови постачання за мінімальних витрат.

Між постачальником та споживачем матеріально-технічних ресурсів укладається договір, що регламентує всі умови постачання: кількість, якість, ціну товарів, термін доставки, форму розрахунків, відповідальність за порушення договору. До основних обов'язків постачальника входять: поставка продукції на умовах угоди. Умови постачання містять: основні обов'язки сторін, ціну продукції, що постачається, упаковку та маркування, умови транспортування, страхування та інше. Правильний вибір постачальника в умовах ринку справа досить складна, і помилка може дорого коштувати підприємству.

Після вивчення ринку сировини та матеріалів потрібно скласти специфікації на потрібні види матеріальних ресурсів. Специфікація повинна містити найменування і характеристику матеріалів, вимоги до них. До специфікації включають всі характеристики і стандарти потрібного матеріалу.

Після складання специфікацій складають список можливих постачальників для кожного виду матеріальних ресурсів. Джерелом

інформації для складання списку постачальників є вивчення ринку сировини і матеріалів.

Ціна матеріальних ресурсів — одна із суттєвих умов договору. Вона зазначається в угоді або у специфікації, або в окремому протоколі, який є частиною угоди.

Питання для самоконтролю

1. Яка основна мета планування витрат?
2. Назвіть основні завдання плану матеріально-технічного забезпечення
3. Які види потреб у витратах існують?
4. Які джерела отримання ресурсів на підприємстві?

Тема 12. Планування доходів підприємства

Доходи торговельного підприємства є фінансовою базою підприємства, яка забезпечує рішення наступних трьох найважливіших задач:

Доходи торговельного підприємства є джерелом

1. відшкодування всіх поточних витрат (витрат обігу), зв'язаних зі здійсненням його господарської діяльності. Реалізація цієї задачі забезпечує самооплатність поточної господарської діяльності торговельного підприємства.
2. виплат різних видів податкових платежів, що забезпечують формування засобів державного і місцевого бюджетів, позабюджетних фондів. Реалізація цієї задачі забезпечує виконання фінансових зобов'язань торговельного підприємства перед державою.
3. формування його прибутку, за рахунок якої утворюються фонди виробничого розвитку, додаткового матеріального стимулювання персоналу, соціальних виплат, виплат власникам майна, резервний тощо. Реалізація цієї задачі забезпечує самофінансування розвитку торговельного підприємства в майбутньому періоді.

З обліком цих визначальних задач будується процес управління доходами торговельного підприємства.

Основною метою управління доходами підприємства є забезпечення відшкодування всіх поточних витрат, зв'язаних з господарською діяльністю торговельного підприємства, і максимізація суми його прибутку.

Вихідними передумовами планування доходів на підприємствах торгівлі є:

- розроблений план реалізації і закупівлі товарів;
- цільова сума прибутку, що забезпечує умови ефективного розвитку підприємства в плановому періоді;
- розроблена цінова політика підприємства й ін.

Процес планування доходів підприємства здійснюється по наступних трьох етапах (див.рис.8.1).

1. Аналіз доходів підприємства в передплановому періоді. У процесі здійснення цього аналізу вивчаються:

а) динаміка загальної суми валового доходу підприємства у передплановому періоді, тобто розраховуються темпи його динаміки, зіставляються з темпами розвитку товарообороту і суми прибутку підприємства.

б) Склад валового доходу і тенденції його зміни, тобто розглядається: яка питома вага в загальному обсязі валового доходу підприємства займає сума доходів від реалізації продукції, інших операційних доходів, доходів від участі в капіталі, інших фінансових доходів, інших доходів; які зміни

відбувалися в складі валового доходу в передплановому періоді, чи носили вони закономірний (зв'язаний зі стратегією розвитку підприємства) або випадковий характер.

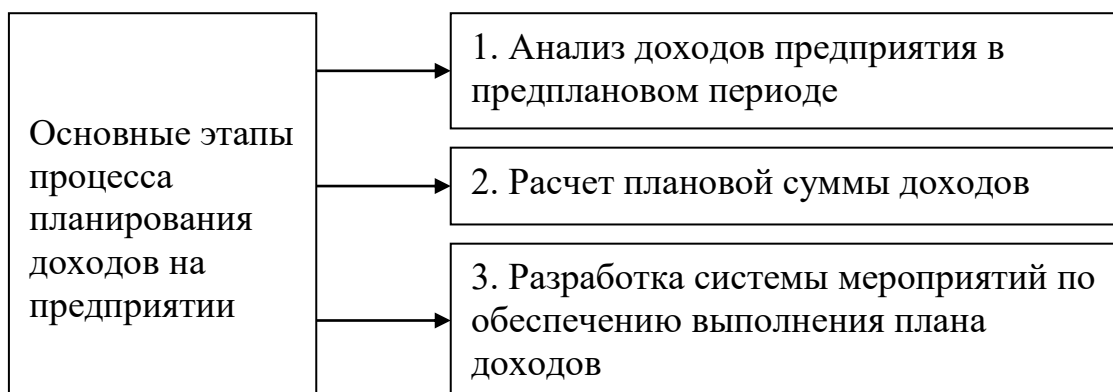


Рисунок 12.1 – Зміст основних етапів процесу планування доходів на торговельному підприємстві

в) Сума і рівень податкових платежів, що сплачуються підприємством за рахунок доходу, тобто розглядається динаміка загальної суми і питомої ваги цих платежів у складі доходів; визначається склад цих платежів (податок на додану вартість; акцизний збір; митні збори і мита) і характер їхніх змін на підприємстві в зв'язку зі зміною податкових ставок, асортименту реалізованих товарів, джерел закупівель товарів і т.п. З урахуванням загальної суми цих податкових платежів розраховується сума чистого доходу торговельного підприємства і визначається його динаміка, темпи якої також зіставляються з темпами розвитку товарообігу і прибутку підприємства.

г) Рівень доходу від реалізації до товарообігу підприємства і його динаміка в передплановому періоді. Для цього аналізу розраховуються і розглядаються наступні показники: рівень доходу від реалізації до товарообігу; рівень чистого доходу від реалізації до товарообігу; Розглянуті показники дають представлення про те, як співвідносяться між собою показники доходів і обсягу діяльності в процесі розвитку торговельного підприємства. Динаміка рівня доходів від реалізації зіставляється з динамікою середнього рівня торговельної надбавки.

д) Основні фактори, що вплинули на зміну суми, складу і рівня доходів підприємства в передплановому періоді. У складі цих факторів основна увага в процесі аналізу має бути приділена: зміні обсягу реалізації товарів; зміні складу і товарної структури товарообігу; зміні середнього рівня торговельної надбавки; зміні джерел закупівлі товарів; зміні ставок податкових платежів, що входять у ціну товарів (доходів, що сплачуються за рахунок підприємства).

Результати аналізу дозволяють виявити основні тенденції в розвитку доходів підприємства і врахувати них у процесі здійснення планових розрахунків.

2. Розрахунок планової суми доходів. У процесі планування загального обсягу доходів розраховується планова їхня сума по наступних видах: доходам від реалізації товарів і платних торговельних послуг; іншим операційним доходам; доходам від участі в капіталі, іншим фінансовим доходам. Інші доходи в складі валового доходу торговельного підприємства не плануються, тому що заздалегідь передбачити розміри окремих з цих видів доходів практично неможливо.

У складі планованих видів доходів основна увага приділяється розрахункової планової суми доходів від реалізації (на більшості підприємств торгівлі це єдине плановане джерело доходів).

Розрахунок планованих доходів від торговельної діяльності ґрунтується на використанні наступних методів:

1) програмно-цільовий метод (на основі цільової суми прибутку).

Цей метод є найбільш прогресивним, тому що дозволяє найбільше повно ув'язати плановану суму доходів із задачами розвитку торговельного підприємства в майбутньому періоді, забезпечуючи необхідний обсяг самофінансування цього розвитку. Базовим показником розрахунку планової суми доходів торговельного підприємства в цьому випадку виступає цільова сума чистого прибутку (порядок її формування буде розглядатися в окремій темі). Модель розрахунку планової суми доходів від реалізації товарів при використанні цього методу має такий вигляд:

$$ДХр = (Пц + ИО) \cdot \frac{100 + Нндс}{100}$$

де ДХр — планова сума доходів від торговельної діяльності;

Пц — цільова сума прибутку від операційної діяльності;

ИО — планова сума витрат обігу;

Нндс – ставка податку на додану вартість і інші податки, що сплачуються за рахунок доходів торговельного підприємства, %.

2) метод техніко-економічних розрахунків (на основі середнього рівня торговельної надбавки).

Цей метод дозволяє реалізувати результати розробленої цінової політики підприємства, використовуючи при цьому раніше розрахований показник обсягу закупівлі товарів на плановий період. Суть його полягає в тому, що сума доходу визначається виходячи з планованої асортиментної структури закупівлі товарів і планованого рівня торговельних надбавок.

Модель розрахунку планової суми доходу від реалізації в цьому випадку буде мати такий вигляд:

$$ДХр = \frac{V_{зак} \times У_{тн}}{100}$$

де: $V_{зак}$ — обсяг закупівлі товарів торговельним підприємством з їхнім

постачанням у плановому періоді (у цінах, закупівлі);

У_{ТН} — середній рівень торговельної надбавки в плановому періоді, у %.

Базовим показником розрахунку планової суми доходів торговельного підприємства в цьому випадку виступає **середній рівень торговельної надбавки в плановому періоді**. Він визначається на основі сформованого його рівня в передплановому періоді, скоректованого з урахуванням розробленої цінової політики на майбутній період. Можливі наступні моделі його розрахунку:

а) *при орієнтірі цінової політики на покупця* базовим елементом розрахунку рівня торговельної надбавки приймається **рівень ціни товару**, прийнятний для відповідних категорій покупців. У цьому випадку модель розрахунку рівня торговельної надбавки до ціни закупівлі товару має вигляд:

$$У_{ТН} = \frac{(Ц_p - Ц_з) \times 100}{Ц_з}$$

де Ц_р — ціна реалізації товару, прийнятна для конкретної категорії покупців;

Ц_з — ціна закупівлі одиниці товару в постачальника;

б) *при орієнтірі цінової політики на поточні витрати* базовим елементом розрахунку рівня торговельної надбавки приймається сума **витрат обігу**, що приходиться на одиницю реалізованого товару. У цьому випадку модель розрахунку рівня торговельної надбавки до ціни закупівлі товару має вигляд:

$$У_{ТН} = \frac{(ИО_{уд} + П_{р_{уд}}) \times 100 \times 100}{Ц_з \times (100 - Н_{ндс})}$$

$$П_{р_{уд}} = \frac{ИО \times У_{п_r}}{100}$$

де ИО — середня сума витрат обігу, що приходиться на одиницю реалізованого товару;

П — розрахункова сума прибутку, що приходиться на одиницю реалізованого товару;

У_{п_r} = рівень прибутку до витрат обігу, у %.

в) *при орієнтірі цінової політики на прибуток* базовим елементом розрахунку рівня торговельної надбавки приймається **цільовий рівень рентабельності витрат обігу** (обумовлений відношенням цільової суми прибутку до планової суми витрат обігу підприємства, у %). У цьому випадку модель розрахунку рівня торговельної надбавки до ціни закупівлі товару має вигляд:

$$У_{ТН} = \frac{(П_{р_{ц}} + ИО) \cdot 10000}{Ц_з \cdot (100 - С_{нд}} \quad П_{р_{ц}} = \frac{ИО \cdot У_{ио}}{100}$$

де Пц — розрахункова сума цільового прибутку, що приходить на одиницю реалізованого товару (її розрахунок здійснюється по приведеній окремо формулі);

У_{пц} — середній по підприємству цільовий рівень рентабельності витрат обігу, у %.

Середній рівень торговельної надбавки може бути визначений також на основі рівнів торговельної надбавки по групах товарів з різною цільовою орієнтацією цінової політики і питомої ваги цих груп товарів у плановому обсязі товарообороту або методом процентних чисел.

3) економіко-статистичний метод (на основі середнього рівня доходів від реалізації, товарів і послуг до товарообігу).

Цей метод є одним з найбільше широко використовуваних на підприємствах торгівлі в зв'язку з його простотою. Сутність його полягає в тому, що доход від реалізації визначається, виходячи з товарообігу і прогнозованої динаміки середнього рівня доходу від реалізації за ряд попереднього років, що розраховується методом ковзної середньої, за допомогою економіко-математичного моделювання й ін. статистичних прийомів.

Модель розрахунку планової суми доходів від реалізації в цьому випадку має вигляд:

$$\text{ДХ}_p = \frac{\text{Тпл} \times \text{Удх}_p}{100} \quad \text{ДХ}_p \text{ пл} = \frac{\text{ДХ}_{p \text{отч}} \times Z}{100}$$

де Тпл — обсяг реалізації товарів у плановому періоді;

Уд_р — середній рівень доходів від реалізації товарів у плановому періоді, у% до товарообороту.

Формули для перерахування торговельної надбавки в торговельну знижку і навпаки:

$$\text{Удх}_p = \frac{\text{Утн} \times 100}{100 + \text{Утн}} \quad \text{Утн} = \frac{\text{Удх} \times 100}{100 - \text{Удх}_p}$$

4) метод прямого рахунка.

Він використовується звичайно на невеликих торговельних підприємствах з відносно вузьким складом джерел надходження товарів і кола постачальників за умови, що всі контракти на закупівлю товарів з ними на плановий період вже укладені. Базовим показником розрахунку планової суми доходів торговельного підприємства в цьому випадку виступає **фактичний обсяг закупівлі товарів торговельним підприємством з їх постачанням у планованому періоді**. Він являє собою суму закуплених

товарів по всіх ув'язнених на плановий період контрактам з постачальниками. У цьому випадку планові розрахунки ведуться у відповідності з наступною моделлю:

$$Др = Пост — V_{закф} (Тсс) — ТНДз^T,$$

де Посада — плановий обсяг надходження товарів на підприємство (у роздрібних цінах);

$V_{закф}$ - фактичний обсяг закупівлі товарів підприємством з їхнім постачанням у плановому періоді (у цінах їхньої закупівлі);

$ТНДз^T$ — сума торговельних надбавок на обсяг приросту, що передбачається, товарних запасів у плановому періоді.

5) метод економіко-математичного моделювання. Складається у використанні прийнятної математичної моделі, що відображає зв'язок доходу від реалізації з факторами його визначальними. Найбільш прийнятною для прогнозу доходу є модель, що виражає залежність доходу від обсягу і структури товарообігу, описувана рівнянням лінійної регресії.

Якщо на підприємстві поряд з доходами від реалізації товарів і платних торговельних послуг плануються й інші види доходів, то визначається загальна планова сума його валового доходу по формулі:

$$ДХвал пл = ДХр + ДХо + ДХк + ДХф,$$

де $ДХвал пл$ — планова сума валового доходу підприємства;

$ДХр$ — планова сума доходів від реалізації товарів;

$ДХо$ — планова сума інших операційних доходів;

$ДХк$ — планована сума доходу від участі в капіталі;

$ДХф$ – планова сума інших фінансових доходів.

3. Розробка системи заходів щодо забезпечення виконання плану доходів. Система цих заходів виходить з факторів, що впливають на суму доходів підприємства від реалізації товарів, основними з яких є:

- 1) рівень ціни закупівлі товарів;
- 2) рівень ціни реалізації товарів;
- 3) обсяг реалізації товарів.

У розрізі цих основних факторів на підприємствах торгівлі і здійснюється пошук резервів підвищення доходів від торговельної діяльності, що забезпечують досягнення їхніх планових показників.

Основними резервами підвищення доходів за рахунок зниження рівня цін закупівлі товарів є:

а) скорочення числа посередників при закупівлі товарів, що не вимагають тривалого періоду збереження й оптової подсортировки. Найбільш низький рівень ціни може бути забезпечений при закупівлі товарів у безпосередніх виробників;

б) використання всієї системи цінових знижок у процесі "уторговування"

партій закупуваних товарів, у першу чергу, знижок на кількість або суму закупуваних товарів, а також знижок постійним партнерам;

в) закупівля окремих товарів за рубежем у періоди сприятливих співвідношень курсів національної й іноземної валют (зниженні курсів іноземних валют);

г) здійснення товарообмінних (бартерних) операцій при сприятливому співвідношенні рівнів цін на обмінювані товари на різних регіональних ринках;

д) закупівля партій товарів на сезонному і передсвятковому їхньому розпродажах по істотно знижених цінах. Цей захід може здійснюватися в ув'язуванні з можливостями і вартістю збереження таких товарів і лише при гарантії наступної швидкої їхньої реалізації.

Основними резервами підвищення доходів за рахунок збільшення рівня цін реалізації товарів є:

а) ефективне здійснення розробленої цінової політики підприємства на споживчому ринку; забезпечення своєчасного її коректування в необхідних випадках;

б) використання сприятливої торговельної кон'юнктури на окремих етапах планового періоду, особливо при реалізації сезонних товарів;

в) підвищення рівня торговельного обслуговування з відповідним підвищенням рівня цін на окремі товари.

Основними резервами підвищення доходів за рахунок збільшення обсягу реалізації товарів є:

а) здійснення ефективної маркетингової політики на підприємстві;

б) диверсифікованість асортименту шляхом включення в асортиментний перелік взаємозамінних і взаємодоповнюючих товарів, що дозволяють підвищити комплексність покупок;

в) надання споживчого кредиту при реалізації дорогих товарів;

г) інтенсифікація рекламної й інформаційної діяльності торговельного підприємства.

Перелік літератури

1. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: навч. посіб. – 2-ге вид., випр. і доп. — К.: Каравела; Л.: Новий Світ-2000, 2001. - 298 с.
2. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
3. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
4. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. - Минск: Новое знание, 2004. – 635 с.
5. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Планування і контроль на підприємстві» / укладачі: О.Ю. Древаль, О.І. Вишницька. – Суми: Сумський державний університет, 2011. – 54 с.
6. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.
7. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. - К.: Каравела, 2003. - 432 с.
8. Чаюн І.О., Бондар І.Ю. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсного обґрунтування: навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2000. – 127 с.
9. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. – Л.: Магнолія Плюс, 2004. - 268 с.

Навчальне видання

Єрмак Світлана Олександрівна

Кафедра підприємництва і торгівлі

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ
ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 4,2.

**Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського**

50005, Дніпропетровська обл.,

м. Кривий Ріг, вул. Трамвайна, 16.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.