

ТЕМА 1.

СУТНІСТЬ І ОРГАНІЗАЦІЙНО- МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Зміст теми: Планування як функція у системі управління підприємством. Об'єкти та предмет планування. Організація планової роботи на підприємствах. Принципи планування. Методи планування. Перспективне та поточне планування. Стратегічний план підприємства та порядок його розроблення. Тактичні плани та їх розділи. Оперативне планування. Бізнес-план. Поняття інформаційної та нормативної бази планування. Класифікація норм та нормативів. Характеристика основних груп норм та нормативів.

Ключові терміни та поняття: план, планування, предмет та об'єкти планування, організаційна структура планування, довгострокове, середньострокове та поточне планування, стратегічне планування, тактичне планування, оперативне планування, бізнес-планування, норма, норматив, прогноз, захід, програма, концепція.

Необхідно знати: сутність планування, його необхідність та переваги застосування, функції, методи, принципи, напрями здійснення, інформаційну базу, поняття «норма» і «норматив», їх класифікацію, алгоритм та методику складання стратегічних і тактичних планів, бізнес-плану техніко-технологічного розвитку виробництва.

План

- 1.1. Підприємство як об'єкт планування.
- 1.2 Система планування на підприємстві.
- 1.3. Інформаційна та нормативна база планування.

Методичні рекомендації до вивчення теми

1.1. Підприємство як об'єкт планування

Функція планування в системі управління підприємством є однією з головних, центральних функцій, що визначає кінцеві результати виробничо-збутової, економічної, фінансової й інвестиційної діяльності. У процесі планування визначаються основні напрямки розвитку підприємства. На основі маркетингових досліджень підприємство

визначає види й обсяги продукції, що планує випускати, потребу в ресурсах та ефективність їх використання. Планування забезпечує підприємству основу для прийняття оптимальних управлінських рішень та знижує ризик, сприяє пошуку найбільш придатних напрямів дій.

Планування – це процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення.

Результатом процесу планування є план, який завдяки використанню певних ресурсів та виконанню певних дій повинен забезпечити досягнення бажаної мети.

План – це система взаємозалежних, об'єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію цілей виробничої системи.

Планування об'єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам односпрямованості й скоординованості, що дозволяє найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та своєчасно розв'язувати різноманітні завдання управління.

Об'єктами планування на підприємстві є всі напрями його діяльності:

- маркетингова;
- інноваційна;
- комерційна;
- економічна;
- соціальна;
- виробнича;
- екологічна.

Предметом планування на підприємстві є його ресурси. У процесі планування встановлюються їх необхідність, оптимальна кількість, напрями та термін використання, режим споживання, засоби поповнення.

При плануванні розглядають такі групи ресурсів:

- персонал;
- виробничі фонди;
- інвестиції;
- інформацію;
- час.

Відповідно до законодавства України сучасне вітчизняне підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку.

Організація планово-економічної роботи багато в чому залежить від розміру й типу підприємства. На *малих підприємствах* не існує глибокого поділу управлінських функцій і вищі керівники самостійно визначають всі деталі планування й організації виробництва.

На *великих і середніх підприємствах* розроблення стратегічних, тактичних і календарних планів здійснюється з урахуванням прийнятої організаційної структури, розподілу обов'язків між колективами різних служб, підпорядкованості управлінців, контролю й координації всіх функцій організації як єдиного цілого.

Успішність, ефективність системи планування визначається, значною мірою, рівнем її організації, яка спрямована на планомірне поєднання основних елементів системи планування, включаючи такі *компоненти*:

- плановий персонал;
- механізм планування;
- процес обґрунтування, прийняття та реалізацію планових рішень;
- засоби, що забезпечують процес планування (інформаційне, технічне, математико-програмне та організаційне).

Організаційна структура планування може мати такі форми:

- організаційну структуру з централізованими функціями планування – ретроградний метод планування;
- організаційну структуру з децентралізованими функціями планування – прогресивне планування;
- зустрічне планування – круговий метод.

Організаційно-*централізоване планування* на більшості великих і середніх підприємств здійснюється «зверху вниз». При такому підході планові стратегії розробляються на вищому рівні управління, де визначаються цілі, основні напрямки й головні господарські завдання розвитку підприємства й проводиться взаємоузгодження нових пропозицій і механізму їх реалізації. Наступним етапом ці цілі, завдання й показники в більш деталізованій конкретній формі включаються в плани підрозділів. Це вже технологічне планування, що встановлює пропорції й обсяги виробництва за всіма

видами продукції, що випускається. Після узгодження планових завдань із конкретними виконавцями плани остаточно затверджуються вищим керівництвом підприємства.

Децентралізоване планування (планування «знизу наверх») здійснюється від планів на місцях через плани підрозділів до загального плану шляхом узгодження, об'єднання і корегування. Цілі, стратегії й виробничі плани формуються підрозділами підприємств. До прерогативи планового відділу входять тільки встановлення форм планових документів і координація планової діяльності оперативних підрозділів. Однак навіть при плануванні «знизу наверх» стратегічні ідеї можуть бути висунуті керівництвом підприємства.

Зустрічне планування являє собою синтез вищерозглянутих структур. При цьому розробка планів відбувається у два етапи: на першому етапі («зверху-вниз») виробляється поточне планування за основними цілями; на другому етапі («знизу вгору») розробляється кінцевий план на основі деталізованих планів. При цьому в плани включаються найбільш позитивні рішення.

1.2 Система планування на підприємстві

Характер і зміст планової діяльності на підприємстві визначають принципи планування. Правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства й зменшує ймовірність негативних результатів планування.

Поряд із загальними принципами управління існують і специфічні **принципи планування**, а саме:

1) **принцип обґрунтованості цілей і завдань підприємства**. Чітко визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування. Виділяють п'ять основних цілей (або груп цілей) підприємства:

- господарсько-економічні, що забезпечують ефективність виробництва;
- виробничо-технологічні, що відображають функціональне призначення підприємства;
- науково-технічні, що забезпечують науково-технічний прогрес;
- соціальні, що забезпечують задоволення соціально-побутових і культурних потреб працівників підприємства;

- екологічні, що забезпечують виготовлення екологічно чистої продукції без шкідливого впливу на навколишнє середовище;

2) **принцип системності**. Він означає, що планування є цілісною системою планів і охоплює всі сфери діяльності підприємства;

3) **принцип науковості**. Вимагає врахування перспектив науково-технічного прогресу й застосування науково обґрунтованих прогресивних норм використання всіх видів ресурсів;

4) **принцип безперервності**. Означає паралельне поєднання поточного й перспективного планування;

5) **принцип збалансованості плану**. Указує на кількісну відповідність між взаємозалежними (взаємозв'язаними) розділами й показниками плану, між необхідними та наявними ресурсами;

6) **принцип гнучкості**. Означає, що плани повинні бути гнучкими, тобто їх можна змінювати відповідно до зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

Методи планування – це сукупність засобів, прийомів, процедур, за допомогою яких здійснюється розроблення планів підприємства.

На підприємстві використовується комплекс методів, що сприяє забезпеченню якості розроблених планів.

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів:

- **нормативний метод** – планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів;

- **балансовий метод** – цілеспрямоване узгодження напрямків використання ресурсів із джерелами їх утворення (надходження) за всією системою взаємозалежних матеріальних, фінансових і трудових балансів;

- **факторний метод** – на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни планових показників;

- **матричний метод** – шляхом побудови моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами й показниками;

- **економіко-математичного моделювання** із застосуванням ЕОМ – розробляється кілька варіантів плану, в якому показники окремих найбільш важливих розділів мають бути оптимізовані;

метод екстраполяції – виявлені в минулому тенденції розвитку підприємства поширюються на майбутній період;

- **метод інтерполяції** – підприємство встановлює мету на майбутнє і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники.

Залежно від **тривалості планового періоду** розрізняють **перспективне** (довгострокове й середньострокове) і **поточне** (короткострокове) планування. Тривалість планового періоду залежить від ступеня визначеності умов діяльності підприємства, його галузевої належності, загальної економічної ситуації в країні, достовірності первинної інформації, якості її аналітичної обробки тощо.

Довгострокове планування визначає загальну стратегію підприємства, основні напрямки його діяльності. При складанні плану вивчаються варіанти розширення виробництва та зниження витрат. Прогнозуються зміни в номенклатурі продукції й уточнюється політика у функціональних сферах. Результатом цього плану є формулювання довгострокових цілей, складання довгострокових проектів і прийняття довгострокової політики.

Середньострокове планування – це, власне, деталізований стратегічний план на перші роки діяльності підприємства. Межа між довгостроковим і середньостроковим планами є досить умовною й неоднозначною. Середньострокове планування враховує можливості усіх підрозділів на основі їхньої власної оцінки. Розробляються план підприємства з маркетингу, план виробництва, план з праці й фінансовий план.

Поточне планування полягає у розробленні планів на всіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на більш короткі періоди (рік, півріччя, квартал, місяць) і передбачає планування обсягу виробництва, плану з праці й заробітної плати, планування матеріально-технічного забезпечення, собівартості, прибутку, рентабельності тощо.

Залежно від змісту планових рішень розрізняють:

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- оперативне планування;
- бізнес-планування.

Стратегічне планування включає вибір і обґрунтування засобів, задач і цілей для досягнення раніше встановлених або традиційних для підприємства ідеалів. Такими

стратегічними ідеалами можуть бути економічне зростання, розвиток людського потенціалу, періодичне оновлення продукції, розширення ринків збуту. Таке планування найчастіше буває довгостроковим.

Стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їхнього досягнення.

Метою розроблення стратегії розвитку підприємства є виявлення основних напрямків його ефективного функціонування на підставі максимальної реалізації існуючого науково-технічного потенціалу у взаємозв'язку із внутрішньовиробничими резервами й зовнішнім навколишнім середовищем.

Основними **завданнями** формування стратегії підприємства є:

- вибір ефективних напрямків господарської діяльності, які необхідно розвивати;
- визначення обсягу капітальних вкладень та інших ресурсів, необхідних для здійснення обраних напрямків господарської діяльності;
- оцінка результатів віддачі.

Стратегічний план підприємства складається в такій **послідовності**:

- 1 Формування стратегічних цілей діяльності підприємства.
- 2 Аналіз ділового навколишнього середовища та ринкових чинників (попиту, пропозиції, рівня конкуренції).
- 3 Формулювання генеральної стратегії й аналіз стратегічних альтернатив.
- 4 Оцінка підприємницького потенціалу і перспектив розвитку фірми, їх адекватності цілям діяльності.
- 5 Розроблення ресурсних і функціональних стратегій: маркетингу, НДДКР, виробництва, організаційних змін, а також фінансова, соціальна й екологічна стратегія.
- 6 Практична реалізація плану, контроль і оцінка соціально-економічних результатів.

Стратегічний план підприємства складається з таких **розділів**:

- 1) цілі й напрямки діяльності;
- 2) поточні й довгострокові завдання;
- 3) генеральна стратегія;
- 4) функціональні стратегії;
- 5) опис найбільш важливих програм;

- 6) опис зовнішніх операцій;
- 7) обсяг капітальних вкладень і розподіл ресурсів;
- 8) формулювання резервних стратегій.

При складанні стратегічного плану використовується така інформація: обсяг річного продажу за групами товарів; річний прибуток і збитки за структурними підрозділами; річний обсяг експорту і його питома вага до загального обсягу продажу (реалізації); частка ринку; обсяг щорічних капітальних вкладень; баланс на кінець останнього року плану; фінансовий план.

Стратегія підприємства розробляється на різні проміжки часу залежно від ступеня передбачуваності майбутнього, тривалості періоду впровадження ідеї, галузевої належності підприємства й рівня технічної оснащеності (від 3 до 10 років).

Тактичне планування, яке у практичній роботі ототожнюють з поточним плануванням, полягає в обґрунтуванні задач і засобів, необхідних для досягнення раніше встановлених або традиційних цілей.

Складання середньо – та короткострокових планів належить до тактичного планування діяльності підприємства. Тактичні плани відрізняються від стратегічних метою розроблення, змістом, терміном, охопленням сфер впливу. Тактичні плани деталізують стратегічні, однак сфера їхньої спрямованості більш вузька.

Тактичні плани підприємства складаються з таких **основних розділів**:

- **маркетингової програми**: планів маркетингу для основних виробів і загального плану усієї продукції підприємства;
- **виробничої програми**: завдань з виробництва окремих видів продукції в натуральному й вартісному вираженні (у показниках валової, товарної й реалізованої продукції) з урахуванням підвищення якості та обґрунтування виробничої програми потужністю підприємства;
- **плану розвитку науки і техніки**: заходів щодо створення й освоєння нових виробів, впровадження нової техніки й технології;
- **плану з праці й кадрів**: зростання продуктивності праці, чисельності персоналу за категоріями, фонду оплати праці, середньої заробітної плати працівників, балансового розрахунку додаткової потреби в робітниках та службовцях і джерел її забезпечення;

- **плану капітального будівництва**: обсягів капітальних вкладень, будівельних і будівельно-монтажних робіт, технічного переоснащення підприємства, введення в експлуатацію основних фондів і виробничих потужностей;

- **плану матеріально-технічного забезпечення**: визначення потреб виробництва у матеріально-технічних ресурсах та джерел їх забезпечення, а також розрахунків щодо зниження питомих витрат сировини, матеріалів, палива й енергії;

- **планування собівартості, прибутку й рентабельності**: собівартості основних видів продукції, валової, товарної та реалізованої; кошторису витрат на виробництво; прибутку і рентабельності за видами діяльності та у цілому по підприємству;

- **фінансового плану**: потреби у власних оборотних коштах і завдань з прискорення їх обіговості; балансу доходів і витрат; взаємовідносин з бюджетом, кредитних відносин;

- **плану соціального розвитку колективу**: заходів щодо поліпшення умов праці, відпочинку й побуту працівників підприємства;

- **плану заходів щодо охорони природи й раціонального використання природних ресурсів**, містить такі напрямки: охорону й раціональне використання водних ресурсів; охорона повітряного басейну; охорону й раціональне використання мінеральних ресурсів.

Змістова характеристика тактичних планів також передбачає виокремлення за певними ознаками показників, за якими встановлюються планові завдання, визначається ступінь їх виконання, оцінюється діяльність підприємства взагалі.

Оперативне (оперативно-календарне) **планування** являє собою вибір засобів вирішення задач, котрі поставлені або встановлені вищим керівництвом, а також є традиційними для підприємства. Таке планування буває, зазвичай, короткостроковим.

Останнім часом чимало виробничих підприємств почало використовувати для планування своєї діяльності річні *бізнес-плани*, які являють собою комплексний достатньо деталізований документ, що поєднує в собі елементи оперативно-календарного, тактичного і стратегічного плану. Такі бізнес-плани отримали назву корпоративних. Корпоративні бізнес-плани розробляються за функціональним принципом і передбачають розрахунок планових показників за усіма напрямками виробничо-господарської діяльності підприємства та усім його ланкам.

Нарівні з категорією "план" широке розповсюдження мають декілька споріднених категорій, таких як – "прогноз", "захід", "програма", "концепція". Маючи загальну економічну природу, кожна з них часто виступає як складова частина іншого поняття, але в той же час зберігаючи свою самостійність.

Прогноз являє собою систему науково обґрунтованих уявлень про можливі стани об'єкту у майбутньому, про альтернативні шляхи його розвитку.

Захід – намічена до реалізації конкретна міра впливу для вирішення поставленої задачі.

Програма – документ, що являє собою пов'язаний за ресурсами, виконавцям і строкам здійснення комплексу соціально-економічних та інших завдань і заходів, направлених на вирішення визначеної проблеми.

Концепція – керівна ідея, загальний задум, тобто основний шлях, яким треба іти для досягнення поставленої цілі у прогнозі, плані чи програмі.

Показники, що застосовуються у плануванні, поділяються:

- *за економічним змістом* – на натуральні, трудові й вартісні;
- *за економічним призначенням* – на кількісні і якісні (продуктивність праці, фондоддача, матеріаломісткість);
- *за способом характеристики предмета* – абсолютні (прибуток) і відносні (рентабельність).

1.3. Інформаційна та нормативна база планування

Інформаційна база планування – це сукупність систематизованих за певними ознаками даних, які використовуються для розроблення планів на різних рівнях управління підприємством. До них належать показники, ліміти, економічні нормативи, відображені у формі, придатній для передачі й обробки за допомогою різних арифметичних та логічних операцій і які складають систему техніко-економічної інформації.

Інформація, яка використовується у процесі планування, поділяється на ***внутрішню*** та ***зовнішню***.

Внутрішня інформація, що стосується діяльності підприємства, збирається всередині організації. Основними джерелами внутрішньої інформації є бухгалтерський та статистичний облік, звітність підприємства, аналіз господарської діяльності.

Зовнішня інформація стосується зовнішнього середовища організації і необхідна для прийняття конкретного управлінського рішення. Зовнішня інформація поділяється на **вторинну** (інформація, що була вже зібрана раніше, опублікована іншими) і **первинну** (спеціально зібрана інформація вперше).

Також інформація поділяється на **вихідну, проміжну та результативну**.

До **вихідної** інформації відносять контрольні цифри, ліміти, економічні нормативи і норми, які визначаються державними органами влади чи вищими органами управління підприємством, державні замовлення та звітні дані про виконання планів за минулий період.

До **проміжної** інформації – показники і техніко-економічні нормативи проектів стратегічних та поточних планів, а також розрахункові показники, призначені для забезпечення збалансованості планів і розрахунку потреби в ресурсах.

До **результативної** інформації відносять показники і техніко-економічні нормативи стратегічного та поточного планів, встановлені вищими органами управління підприємством.

В умовах ринкових відносин основою науково обґрунтованого планування є нормативна база.

Нормативна база підприємства складається із системи норм та нормативів, які регламентують різні сторони виробничого процесу.

Норма – це гранично допустима абсолютна величина витрат певного ресурсу на виготовлення одиниці продукції встановленої якості в умовах виробництва у плановому періоді.

Норматив – це відносна величина ступеня використання засобів виробництва та предметів праці за сучасної технології, прогресивної організації праці й високої кваліфікації персоналу.

Норми і нормативи класифікуються:

1) **за методом розроблення** поділяються на:

- **розрахунково-аналітичні**, тобто науково-обґрунтовані норми та нормативи, які встановлюються на основі техніко-економічних розрахунків;

- **дослідні** – ті, що встановлюються на основі спостережень, лабораторних дослідів та експериментальних досліджень. Дослідні норми та нормативи не враховують

впровадження нової техніки і прогресивної технології, передового досвіду, наукової організації праці, тому є менш точними порівняно з розрахунково-аналітичними;

- **дослідно-статистичні** - ті, що визначаються на основі фактичних даних про витрати ресурсів на одиницю продукції за минулий період. Дослідно-статистичні норми та нормативи можуть використовуватися тільки в укрупнених розрахунках, тому що вони не враховують чинники, які впливають на підвищені витрати ресурсів та не забезпечують виявлення і використання внутрішньовиробничих резервів;

- **комбінований** – спосіб розробки індивідуальних норм витрат сировини, матеріалів, палива і енергії із використанням одночасно двох або трьох методів.

2) за тривалістю планового періоду на:

- **оперативні**, які діють у даний період і відповідають конкретним умовам виробництва на робочих місцях, використовуються для оперативно-виробничого планування;

- **поточні**, які встановлюються для поточного планування на підприємстві, завдяки ним визначається потреба у використанні ресурсів на рік, квартал, місяць. Поточні норми та нормативи враховують оперативні норми та заходи, спрямовані на економію ресурсів;

- **перспективні** – це ті, що використовуються для розроблення стратегічних планів, встановлюються на 5 років і більше. Вони формуються на підставі поточних норм та нормативів з урахуванням виробленої стратегії перспектив розвитку.

3) за характером розповсюдження:

- **цехові, заводські** – розробляються на підприємстві;

- **міжзаводські** – розробляються для однотипного виробництва;

- **галузеві** – регламентують витрати всіх підприємств галузі;

- **міжгалузеві** – розробляються на визначені види робіт в процесів, характерних і здійснюваних приблизно в однакових умовах на підприємствах різних галузей промисловості.

4) за ступенем агрегування продукції:

- **подетальні (поопераційні)** - характеризують витрати матеріалів чи витрати праці, необхідні для виготовлення деталі (на окрему операцію) відповідно до креслень і технічних умов;

- **вузлові** - характеризують витрати ресурсів для виготовлення визначеного вузла;

- **індивідуальні** - встановлюються на конкретний вид готової продукції чи робіт;

- **групові** - визначаються на основі індивідуальних норм як середньозважені величини. Вони встановлюються на групу однойменної продукції у натуральному чи вартісному вигляді.

5) **за ступенем деталізації:**

- **специфіковані** — визначають величину витрат конкретного виду матеріалу (із зазначенням марки, сорту, типорозміру) на виробництво одиниці виробу;

- **зведені** — складаються по укрупненій номенклатурі матеріалів.

6) **за об'єктом нормування:**

- **одиниця готової продукції;**

- **напівфабрикати;**

- **види робіт;**

7) **за призначенням використання ресурсів:**

- **сировина і основні матеріали;**

- **паливо;**

- **допоміжні матеріали, тощо**

Нормативна база підприємства складається з таких основних груп норм та нормативів:

1 Норми та нормативи витрат праці. Для регламентації витрат живої праці на підприємствах використовують норми витрат часу, обслуговування та чисельності.

2 Нормування використання засобів праці. Передбачає розроблення норм та нормативів з використання машин, механізмів, будівель та споруд, режиму їх роботи, обслуговування та ремонту, освоєння виробничих потужностей. До цієї групи належать: нормативи режимів роботи, засобів праці, ремонтно-експлуатаційні норми й нормативи, норми обслуговування обладнання.

3 Нормування матеріальних витрат. Ця група містить норми та нормативи витрат основних матеріалів, запасних частин, агрегатів, вузлів і деталей; норми та нормативи витрат допоміжних матеріалів, нормативи й норми витрат паливно-енергетичних ресурсів.

4 Норми та нормативи організації виробничого процесу. Передбачають встановлення тривалості виробничого циклу, розміру оптимальних партій виробів, незавершеного виробництва та ін.

5 Фінансові нормативи регламентують взаємовідносини підприємства з бюджетом, банками та іншими підприємствами й організаціями. Взаємовідносини з бюджетом формуються на основі законодавчо-встановлених податків, зборів, відрахувань; з банками - відповідно до відсотка за кредит чи депозитний вклад.

Приблизний перелік норм і нормативів (в укрупненому виді), що використовуються у поточному плануванні, їх призначення та відповідальні за організацію нормування відділи наведені в таблиці.

Найменування норм і нормативів	Відділи, відповідальні за організацію розробки норм і нормативів	Призначення норм і нормативів
1	2	3
<i>Норми витрат живої праці</i>		
Норми витрат часу по видах виробів і робіт (технологічна трудомісткість)	Відділ головного технолога і відділ заробітної плати	Для розрахунку чисельності виробничих робітників і фонду заробітної плати
Норми обслуговування устаткування і робочих місць	Відділи: праці і заробітної плати, головного технолога	Для визначення чисельності працюючих і фонду заробітної плати
Норми витрат часу по повній трудомісткості продукції	Ті ж	Для розрахунку загальної чисельності працюючих і фонду заробітної плати, виробничої потужності підприємства
Коефіцієнти виконання норм	Відділ праці і заробітної плати	Для розрахунку чисельності виробничих робітників
<i>Норми матеріальних витрат</i>		
Норми витрат сировини й основних матеріалів по окремих видах виробів	Відділи: головного технолога і головного металурга	Для розрахунку потреби в матеріальних ресурсах
Нормативи і норми витрат допоміжних матеріалів для технологічних цілей	Ті ж	Ті ж
Норми витрат матеріалів на ремонтно - експлуатаційні потреби	Відділи: головного механіка, головного енергетика	Для розрахунку потреби в матеріальних ресурсах на ремонтно-експлуатаційні потреби
Норми витрат палива, електроенергії інших видів енергії на технологічні цілі	Відділи: головного енергетика, головного технолога	Для розрахунку потреби в паливі і різних видах енергії
Норми витрат палива, електроенергії й інших видів енергії для комунально-господарських потреб	Відділи: головного енергетика, головного технолога	Для розрахунку потреби в паливі і різних видах енергії
Норми витрат напівфабрикатів і комплектуючих виробів, що надходять зі сторони	Відділи: головного технолога, головного конструктора, головного механіка, головного енергетика, транспорту	Для розрахунку потреби в напівфабрикатах і комплектуючих výroбах
Норми витрат інструменту	Відділи: головного технолога, головного механіка й інструментального господарства	Для розрахунку потреби в інструменті
Нормативи відходів і втрат	Відділи: головного технолога, головного металурга	Для розрахунку потреби матеріальних ресурсів

1	2	3
Норми і нормативи використання засобів праці		
Коефіцієнт використання середньорічної потужності	Відділи: головного технолога, головного механіка	Для розробки плану виробництва і реалізації обсягу продажів
Питома вага встановленого устаткування	Відділи: головного технолога, головного механіка	Для розрахунку виробничих потужностей
Норми зйому продукції з одиниці устаткування, годинної продуктивності агрегатів, апаратів, а також режими їх роботи в плановому періоді: норми зйому продукції з 1 м ² виробничої площі	Плановий відділ, виробничо-диспетчерський відділ, відділ головного технолога, відділ праці і зарплати	Для розробки балансу завантаження устаткування, розрахунку виробничої потужності й оцінки ступеня використання основних засобів
Коефіцієнт змінності роботи устаткування	Плановий відділ, відділ головного технолога, головного механіка	Для розрахунку виробничих потужностей
Норми трудомісткості й ремонту одиниці устаткування (одиниці ремонтної складності)	Відділ головного механіка	Для складання графіка планово-попереджувального ремонту
Норми і нормативи організації виробництва		
Норми виробничих запасів сировини, матеріалів, палива	Відділи: головного технолога, головного металурга, виробничо-диспетчерського і матеріально-технічного забезпечення	Для складання плану матеріально-технічного забезпечення і розрахунку нормативу оборотних коштів
Фінансові норми і нормативи		
Норматив оборотних коштів. Рівень рентабельності, норма амортизаційних відрахувань, податки	Фінансовий відділ Плановий відділ Відділ маркетингу	Для розробки фінансового плану
Норми і нормативи, що характеризують якість готової продукції		
Норми вмісту корисної речовини в продукті, норми точності розмірів, надійності, довговічності	Відділ головного конструктора, відділ головного технолога, відділ маркетингу, відділ управління якістю продукції	Для сертифікації продукції, для розробки плану продаж, плану якості продукції

Контрольні питання

1. Що являє собою планування як вид управлінської діяльності? У чому полягає його необхідність?
2. Які особливості притаманні плануванню на підприємствах різних типів?
3. У чому полягають основоположні принципи планування?
4. Методи планування та їх характеристика.
5. Види планування залежно від тривалості планового періоду.
6. У чому полягає сутність стратегічного, тактичного і оперативного планування?
7. Стратегічне планування на підприємстві.
8. Тактичні плани та їх основні розділи.
9. Чим відрізняються поняття “план”, “прогноз”, “захід”, “програма” та “концепція”?
10. Інформаційна база планування.
11. Що являє собою система норм і нормативів підприємства? Їх класифікація.
12. Основні підсистеми виробничих норм і нормативів, що застосовуються на підприємствах.

ТЕМА 2.

ПЛАНУВАННЯ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ

Зміст теми: Поняття планування продажів, його мета та завдання. Етапи планування збуту продукції. Аналіз продажів у попередньому періоді. Сегментація та прогноз розвитку ринку. Планування асортименту. Життєвий цикл товару. Оцінка конкурентоспроможності. Види цін та їх планування.

Ключові терміни та поняття: планування продажу, сегмент ринку, номенклатура, асортимент, асортиментна позиція, життєвий цикл виробу, конкурентоспроможність, ціна, франко.

Необхідно знати: мету та завдання планування збуту, етапи планування продажів, завдання аналізу продажів, показники, що вивчаються при аналізі, прогноз розвитку та алгоритм вибору цільового ринку, характеристики товарного асортименту, фази життєвого циклу товару, види цін, методи ціноутворення.

План:

- 2.1. Цілі й завдання плану збуту продукції.
- 2.2. Дослідження кон'юнктури ринку.
- 2.3. Планування асортименту. Оцінка конкурентоспроможності товару.
- 2.4. Планування ціни.

Методичні рекомендації до вивчення теми

2.1. Цілі й завдання плану збуту продукції.

Планування продажу – це процес визначення обсягів реалізації продукції за номенклатурою й асортиментом у плановому періоді на основі аналізу потреб споживачів, ринку збуту, конкурентоспроможності продукції.

Метою планування продажів є своєчасне донесення до споживачів такої номенклатури товарів та послуг, яка б відповідала у цілому профілю виробничої діяльності підприємства та, можливо, у більш повному обсязі задовольняла їх потреби.

До основних **завдань** планування продажів можна віднести такі:

- визначення потреб споживачів, як наявних так і перспективних;
- критичну оцінку продукції підприємства, яка здійснюється з позицій споживача;

- оцінку конкуруючих виробів за різними показниками конкурентоспроможності;
- визначення оптимальної номенклатури (виключення нерентабельних виробів та розвиток інших напрямків виробництва);
- вивчення можливостей виробництва нових та модернізації виробів, що випускаються;
- прогнозування можливих обсягів продажу продукції, цін, собівартості та рентабельності.

Планування продажів здійснюється **5 етапами**:

1-й етап. Дослідження кон'юнктури ринку:

- 1) аналіз продажів за попередній період;
- 2) сегментація ринку;
- 3) вибір цільового ринку;
- 4) прогноз розвитку ринку.

2-й етап. Планування асортименту:

- 1) формування структури асортименту;
- 2) планування освоєння нових виробів.

3-й етап. Оцінка конкурентоспроможності товару.

4-й етап. Планування ціни.

5-й етап. Прогнозування обсягу продажів.

2.2. Дослідження кон'юнктури ринку

Дослідження кон'юнктури ринку у процесі планування продажів починається з **аналізу продажів у попередньому періоді**. Основними завданнями такого аналізу є пошук резервів найбільш повного задоволення покупців та клієнтів, збільшення обсягів продажів продукції, максимально можливого використання потужностей підприємства, матеріальних та трудових ресурсів і підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

У процесі аналізу продажів розраховуються та аналізуються такі **показники**:

1 **Абсолютний приріст (зменшення) обсягу продажів** у натуральному та вартісному вираженні порівняно з планом та попереднім періодом. Визначається, як різниця між обсягом продажів, досягнутим в аналізованому періоді, та планом, а також обсягом продажів у попередньому(базовому) періоді.

2 *Зміна в номенклатурі (асортименті) продукції.* Розраховується як зміна питомої ваги конкретного найменування продукції в загальному обсязі реалізації у звітному періоді порівняно з аналогічним показником плану базового періоду. Розрахунок може проводитися в натуральних та вартісних показниках.

3 *Індивідуальний індекс фізичного обсягу реалізованої продукції.* Визначається як відношення кількості даного виду продукції, реалізованої у звітному періоді, до кількості продукції, реалізованої в базовому періоді, та передбаченої планом у натуральних одиницях.

4 *Залишок нереалізованої продукції* на кінець аналізованого періоду (року, кварталу, місяця).

5 *Рентабельність продажів.* Визначається як відношення планового та фактично отриманого за певний проміжок часу прибутку до планової чи фактичної повної собівартості реалізованої продукції.

Для вивчення потреби конкретних споживачів необхідна **сегментація ринку**.

Сегмент ринку – це особливим чином виокремлена група споживачів. Сегментація дозволяє максимально задовольнити потреби покупців у різноманітних товарах, забезпечує економію витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції, підвищення конкурентоспроможності підприємства, дозволяє знизити чи ухилитися від конкурентної боротьби шляхом переходу на неосвоєний сегмент ринку, що у кінцевому підсумку обумовлює високу якість планових рішень.

Важливим етапом планування продажів є **вибір цільового ринку**.

Алгоритм вибору цільового ринку у процесі планування продаж передбачає такі етапи:

- визначення потенціалу сегмента ринку (потенціальний обсяг продажу);
- оцінка доступності та суттєвості сегмента ринку;
- аналіз імовірності ринку.

Прогноз розвитку ринку полягає у визначенні умов, за яких забезпечується найбільш повне задоволення попиту споживачів у товарах даного підприємства та створюються передумови для ефективного збуту продукції, що виробляється.

2.3. Планування асортименту. Оцінка конкурентоспроможності товару.

Важливим фактором, який визначає рівень та рентабельність продаж, є відповідність асортименту та номенклатури продукції запитам споживачів.

Під **номенклатурою** розуміють перелік продукції, що випускається підприємством, або послуг, які ним надаються. **Асортимент** потрібен для деталізації продукції на види, типи, гатунки.

Асортиментна позиція – це конкретна модель, марка чи розмір продукції, яку продає підприємство. Набір взаємозв'язаних товарів має назву **асортиментної групи**. Номенклатура, чи товарний асортимент охоплює, всі асортиментні групи, що пропонуються підприємством на продаж.

При плануванні номенклатура, або товарний асортимент, може характеризуватися: **шириною** (виходячи із кількості асортиментних груп або номенклатурних позицій); **глибиною** (виходячи з кількості позицій у кожній асортиментній групі); **порівнянністю** (виходячи із співвідношень між асортиментними групами з точки зору спільності кінцевого споживання, каналів розподілу, груп споживачів та діапазону цін).

Широкий асортимент при плануванні дозволяє орієнтуватися на різні вимоги споживачів та стимулювати покупки в одному місці.

Глибокий асортимент може задовольняти потреби різних купівельних сегментів ринку в одному товарі, максимізувати використання місця в торгових точках, перешкоджати появі конкурентів, пропонувати діапазон цін та стимулювати підтримку дилерів.

Порівнянність. Як правило, порівнянний асортимент планувати легше, ніж непорівнянний. Він дозволяє підприємству спеціалізуватися в галузі виробництва та обслуговування споживачів та забезпечувати стабільні відносини в каналах збуту. Проте надмірна спеціалізація та концентрація можуть зробити підприємство уразливим перед загрозами з боку зовнішнього середовища, коливань збуту.

Планування асортименту ґрунтується на **життєвому циклі товару**. Кожен виріб має свій життєвий цикл, характер та тривалість якого залежить від багатьох факторів та умов.

Життєвий цикл виробу складається з двох періодів: *освоєння виробництва та ринкового періоду*. Ринковий період життєвого циклу виробу складається з чотирьох фаз:

- впровадження;
- зростання;
- зрілості;
- насичення та занепаду.

Фаза впровадження товару на ринок – це час виведення та поширення товару на ринку. Фаза характеризується повільним зростанням продаж нового виробу. На цій фазі підприємство частіше за все зазнає збитків через невеликі обсяги продаж товарів та значні витрати на організацію розподілу товарів та стимулювання їх збуту.

Фаза зростання – це період різкого збільшення обсягу продаж нового товару. Збільшення обсягів виробництва даного товару сприяє зниженню собівартості та збільшенню прибутку підприємств.

Фаза зрілості – це етап, на якому можна спостерігати уповільнення темпів зростання продажу товару. Уповільнення темпів призводить до накопичення запасів нереалізованої продукції та пов'язування оборотних коштів. Це спричиняє зниження цін, збільшення витрат на рекламу.

Фаза насичення та занепаду – це період, коли окремі групи покупців припиняють придбання даного товару та надають перевагу іншим модифікаціям товару чи новим товарам. Збут різко падає і товар знімають з виробництва. Падіння попиту відбувається внаслідок науково-технологічних змін в даній галузі, зміни потреби в товарі, посилення конкуренції як вітчизняних, так і зарубіжних виробників.

Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика товарів, яка визначає його переваги на ринку порівняно з аналогічними товарами-конкурентами. Конкурентоспроможність є відносною величиною. Під впливом різних факторів (науково-технічний прогрес, зростаючі потреби споживачів) рівень конкурентоспроможності конкретного товару постійно знижується, що необхідно враховувати при його плануванні. Тому продукція, яка виводиться на ринок, повинна мати **“запас ” конкурентоспроможності**. Він має бути тим більшим, чим довший життєвий цикл товару.

2.4. Планування ціни.

Ціна є важливим фактором, який визначає обсяг продажів та прибуток від реалізації продукції. Тому планування обсягу продажів передбачає етап **планування ціни**.

При встановленні цін підприємство має прагнути до такого їх рівня, який би забезпечував максимальний обсяг доходу при оптимальному обсязі випуску продукції та досягнутому рівні витрат виробництва.

Залежно від ступеня участі держави в регулюванні цін можуть застосовуватися три види цін:

- **фіксовані ціни** – це тверді, встановлені державою ціни. Підприємство, плануючи ціни, не має права їх змінювати;
- **регульовані ціни** – це ціни, на які держава встановлює максимальний чи мінімальний рівень, виходити за межі яких підприємство не має права;
- **вільні ціни** – це ціни, рівень яких підприємство встановлює самостійно, виходячи з власних міркувань та попиту на продукцію.

Залежно від обслуговуваного обороту ціни поділяються на:

- **відпускну ціну** підприємства – це ціна, за якою підприємство реалізує продукцію споживачам. Вона містить витрати виробництва та реалізації продукції (повну собівартість), прибуток підприємства, податок на додану вартість та акцизи;
- **оптову ціну** – це ціна, за якою оптово-збутові посередники відпускають товар роздрібній торговій мережі та іншим споживачам. Оптова ціна складається із відпускної ціни підприємства та збутових націнок оптових фірм, вона має покрити їх витрати на просування продукції до споживача та забезпечити рентабельну роботу;
- **роздрібну ціну** – це ціна, за якою роздрібні торгові фірми реалізують продукцію населенню та фірмам. Роздрібна ціна включає оптову (відпускну) ціну та торгові надбавки роздрібних торгових фірм.

Залежно від ступеня участі продавця товару у відшкодуванні витрат на транспортування продукції розрізняють такі види відпускних та оптових цін: ціна франко-станція відправлення, ціна франко-станція призначення, *ціна CIF, FOB, FAS та інші*.

«**Франко**» - це місце та час передачі прав власності на товари.

Ціна **франко-станція відправлення** містить витрати продавця лише на транспортування товару до станції відправлення та завантаження його на транспортний засіб. Ці витрати він відшкодовує в ціні товару, а всі інші витрати з перевезення вантажу має покупець.

Ціна **франко-станція призначення** містить витрати на транспортування вантажу до станції споживача товару. Останній має витрати лише на відвантаження товару з вагонів чи суден та транспортування вантажу на своє сховище.

Ціни СІФ, ФОБ, ФАС і інші застосовуються лише в міжнародній торгівлі.

Ціна СІФ припускає, що продавець зобов'язаний доставити вантаж у порт відправлення, повантажити його на борт судна, зафрахтувати й оплатити фрахт, застрахувати вантаж від морських ризиків на увесь час перевезення до здавання його перевізником покупцеві й вислати покупцеві всі необхідні документи про відправлення.

Ціна ФОБ припускає, що покупець має зафрахтувати судно, а продавець зобов'язаний повантажити товар на його борт. Покупець також повинен застрахувати товар на час перевезення від внутрішнього пункту до порту відправлення й далі до кінцевого пункту призначення.

Ціна ФАС аналогічно до умов ФОБ з тією різницею, що за умовами ціни ФОБ продавець зобов'язаний повантажити вантаж на судно, і товар переходить на ризик покупця з моменту перетинання борту судна, а за угодою ФАС продавець доставляє вантаж на причал до борта судна, і подальша відповідальність за вантаж з нього знімається.

При плануванні цін на продукцію у процесі обґрунтування обсягів продажів підприємства можуть застосовувати такі основні **методи ціноутворення**:

- на основі витрат;
- з орієнтацією на рівень конкуренції;
- з орієнтацією на попит;
- параметричні методи.

Контрольні питання

1. Планування збуту продукції: мета, завдання та етапи.
2. Порядок вивчення кон'юнктури ринку.
3. Номенклатура та асортимент продукції. Асортиментна позиція та її характеристики.
4. Життєвий цикл виробу та його фази.
5. Види цін та їх характеристика.