

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ “ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ”

Тема 1. СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1. Поняття планування діяльності організації.
2. Завдання планування у системі менеджменту організації.
3. Принципи та функції планування діяльності організації.
4. Ієрархія цілей організації та класифікація планів діяльності.

1. Планування діяльності організації – одна із загальних функцій управління організацією, вид управлінської діяльності, спрямованої на формування цілей організації і етапів та засобів їх досягнення, з деталізацією необхідних ресурсів, витрат й прогнозування очікуваних результатів.

В умовах адміністративно-командної економіки планування діяльності підприємств (адресне директивне планування) здійснювалося міністерствами зі сторони держави, а внутрішньозаводське планування розглядається як низова ланка системи народногосподарського планування, його зміст зводився, переважно, до деталізації директивних показників. Перехід України від централізованого управління економікою до ринкових відносин сприяв кардинальній перебудові системи управління підприємствами, в т. ч. планування. У ринковій економіці планування діяльності господарських суб'єктів здійснюється ними як внутріфірмове (або внутрігосподарське, внутріорганізаційне) планування.

Планування — це один з найскладніших та нелегких видів розумової діяльності, властивих людині. Сутність планування полягає в конкретизації цілей розвитку всієї організації та її кожного структурного підрозділу зокрема на встановлений період через визначення завдань та способів їх досягнення, строків і послідовності реалізації; визначення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Планування спрямоване на оптимальне використання можливостей організації, в тому числі й щодо раціонального використання усіх видів ресурсів та передбачення помилкових дій, які можуть призвести до зниження ефективності діяльності фірми.

З економічної точки зору *суть планування* полягає у розробці планів діяльності організації із певним переліком економічних показників. В умовах ринку кожне підприємство (організація) самостійно встановлює перелік таких показників, виходячи зі своєї мети й потреб управління підприємством (організацією). Економічне планування входить до складу методів управління.

Суть внутрішньогосподарського планування полягає в науковому обґрунтуванні мети розвитку підприємства та форм господарської діяльності, виборі найкращих способів, їх здійснення на основі найбільш повного виявлення потреб ринку у товарах, послугах, виконання робіт та встановлення таких показників їх виробництва, які при повному використанні обмежених виробничих ресурсів можуть привести до досягнення очікуваних у майбутньому якісних та кількісних результатів.

Сучасне планування полягає у визначенні майбутнього бажаного стану всього підприємства, економічних показників або кінцевих результатів, яких необхідно досягти. Механізм планування при цьому ґрунтується на взаємозв'язку процесів мікроекономічного дослідження дійсного стану підприємства і моделювання прогнозованого рівня його розвитку у майбутньому.

З погляду менеджменту функція планування полягає у розробці змісту та послідовності дій для досягнення сформульованої мети, відображеної в економічних планах.

2. В умовах ринкової економіки планування діяльності організації вирішує наступні *завдання*: виявлення перспектив зміни зовнішнього середовища; формування цілей і стратегії розвитку; визначення першочергових оперативних завдань; прогнозування джерел, обсягів

фінансування та очікуваних результатів; узгодження діяльності усіх підрозділів організації.

Внутрішній організаційний планування виступає як одна із найважливіших функцій управління підприємством і передбачає не тільки цілісний розгляд ряду виробничо-господарських, організаційно-управлінських, фінансово-економічних та багатьох інших проблем, а й орієнтацію на прийняття перспективних рішень.

Тому, у більш вузькому розумінні, планування виступає як складний комплекс робіт по створенню нормативної бази організації, основним завданням якого є інтеграція усіх її членів для вирішення завдань і виконання робіт, що забезпечують ефективне досягнення кінцевих результатів, виявлення і мобілізацію внутрішньовиробничих ресурсів.

Планування виступає початковим етапом будь-якої цілеспрямованої економічної діяльності організації і є складовою частиною сучасної економічної науки, яка вивчає проблеми ефективного використання обмежених ресурсів та управління ними.

3. Вперше загальні принципи планування сформовані А.Файолем. **Загальноекономічні принципи:** системність, цілеспрямованість, комплексність, оптимальність, ефективність, науковість, пріоритетність, збалансованість, зайнятість, директивність, самостійність, конкретність, об'єктивність, динамічність, ризик та ін.

В цілому, для успішного вирішення основних завдань, планування діяльності організації повинно відповідати певним принципам, зокрема: системний підхід (розгляд організації як цілісної відкритої системи); гнучкість, оптимальність.

Планування у системі менеджменту організації виконує наступні **функції:**

1) **теоретико-пізнавальну** (розкриття змісту економічних законів і категорій, виявлення суттєвих причинно-наслідкових зв'язків між економічними процесами і внутрішніх об'єктивних суперечностей,

подолання яких суперечить поступальному економічному розвитку). Теоретико-пізнавальна функція планування є методологічним фундаментом для інших економічних дисциплін;

2) *практичну* (обґрунтування та практичне застосування економічних законів для вирішення конкретних господарських завдань, обґрунтування раціональних форм управління, здійснення практичних заходів щодо розв'язання економічних суперечностей, досягнення ефективних результатів розвитку);

3) *прогностичну* (складання наукових прогнозів щодо розвитку організації, урахування змін ринкового середовища).

4. Можна виокремити різні проміжки часу, в процесі яких організація реалізує цілі своєї діяльності. У цьому зв'язку, *в залежності від тривалості планового періоду*, розмежовують: довгострокові цілі (розраховані на 10 і більше років), середньострокові цілі (від 5 до 10 років), короткострокові цілі (від 1 до 5 років).

За *ступенем важливості* для організації цілі поділяють на: стратегічні (охоплюють стратегічно важливі напрями розвитку організації); тактичні (необхідні для реалізації стратегічних цілей); оперативні (поточні цілі у діяльності організації).

Для реалізації поставлених цілей розробляються відповідні плани. Система планів організації охоплює всі напрями її господарської діяльності на різні проміжки часу, де взаємоузгоджуються між собою та перебувають у тісному взаємозв'язку усі види цілей організації.

Стратегічний план діяльності організації розрахований, як правило, на довгострокову перспективу (але у практиці є й випадки реалізації стратегічного плану діяльності у короткостроковому періоді). У стратегічному плані, на основі аналізу сильних та слабких сторін організації, з урахуванням можливостей і загроз зовнішнього середовища, формується загальна (генеральна) стратегія розвитку організації, а також деталізуються

тактичні цілі і оперативні завдання й визначаються джерела і засоби для їх реалізації.

Планування діяльності організації на *тактичному рівні* (ділове планування) передбачає виконання стратегічних цілей та залучення для цього необхідних ресурсів. Результати тактичного планування оформляють, як правило, документом про економічний та соціальний розвиток підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проектів (плани реконструювання, впровадження нових технологій, створення підприємств тощо), які вимагають залучення інвестицій, розробляють у формі бізнес-планів.

На *оперативному рівні* вирішуються поточні завдання, які висуваються кон'юктурою ринку. Відповідно розроблені плани конкретизуються на основі вивчення попиту на продукцію, намірів споживачів, виявлення додаткових резервів виробництва (надання послуг) та реальної потреби в ресурсах і розробляються в межах року. Планові розрахунки проводяться, як правило, поквартально. Документально поточні плани оформляють у вигляді поточних планів економічного та соціального розвитку підприємства, техпромфін-плану або поточних планів розвитку окремих напрямів господарської діяльності чи досягнення конкретних результатів.

Безумовна вимога полягає в тому, що планування навіть нагальних завдань не повинно суперечити стратегічним та тактичним цілям підприємства.

Поведінка підприємства на ринку та його діяльність по забезпеченню виробництва продукції і надання послуг переважно зумовлюється власною господарською діяльністю. За напрямом такої діяльності розрізняють: зовнішньофірмове та внутріфірмове планування.

Тема 2. СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Системний підхід до планування діяльності організації.
2. Система планів діяльності організації.
3. Критерії ефективності планування діяльності організації

1. Планування в умовах ринку служить основою сучасного маркетингу, менеджменту й усієї економічної системи господарювання в цілому. Тому у процесі планування необхідно здійснювати комплексний, системний підхід до вирішення проблем організації.

Системний підхід у плануванні полягає в тому, що жодна проблема в організації не повинна розглядатися ізольовано одна від одної, а їх формування має здійснюватись з урахуванням належності до системи чи множини взаємопов'язаних завдань і цілей організації, які складають основу єдиної економічної системи.

Системність планування проявляється у двох аспектах: по-перше, у розробці планів для окремих структурних (галузевих, функціональних тощо) елементів організації як окремих підсистем, які одночасно є складовими цілісної системи. При цьому очікуваний ефект від досягнення цілей можливий лише при збалансованому функціонуванні усіх частин організації. Наприклад, продуктово-ринкова стратегія не може бути ефективною, якщо вона розроблялась ізольовано від стратегії маркетингу, конкурентної стратегії, стратегії капіталовкладень та ін. Тільки поєднання та взаємоузгодження усіх стратегій дозволяє розробити стратегічний план фірми; по-друге, у наскрізному плануванні взаємозв'язаних показників на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях.

Досліджуваний аспект процесу планування змінює підхід до розробки стратегії фірми. Суть цього підходу полягає у відкритості формулювання стратегії, яка є прерогативою не тільки вузького кола вищого керівництва, але й справою її безпосередніх виконавців.

Для реалізації системного підходу при досягненні цілей організації функція планування повинна ґрунтуватися на наступних принципах:

- повноти (планування повинно охоплювати усі напрями діяльності організації, а також усі етапи, дії та операції як господарських процесів, так і процесів управління);

- точності (під час планування потрібно досягнути максимально високої точності параметрів, кількісних та якісних характеристик, дій);

- економічності (витрати на планування мають бути меншими за ефект, що очікуються від реалізації запланованих дій);

- безперервності (планування досягає визначеної мети тоді, коли воно здійснюється не епізодично, а безперервно як у часі, так і у просторі);

- гнучкості (якщо плани виявляються недостатньо обґрунтованими, їх потрібно переглядати та коригувати, оскільки їх використання призведе до погіршення господарської діяльності підприємства);

- масовості (обґрунтовані плани можуть бути розроблені тільки при залученні до процесу планування рядових працівників, які виконуватимуть ці плани, що, в свою чергу, стимулюватиме їх до усвідомленого виконання та активізуватиме ініціативу виконавців.

2. У системі внутріорганізаційного планування за колом вирішуваних проблем виділяють: стратегічне, тактичне, оперативне планування.

За змістом планування поділяють на: техніко-економічне, оперативне, планування соціального розвитку колективу. **Техніко-економічне планування** координує та контролює виробничо-господарську діяльність підприємства, його підрозділів, служб шляхом розробки планових економічних показників, які характеризують виробництво та реалізацію продукції, використання трудових, природних і матеріальних ресурсів, грошових засобів. **Оперативне планування виробництва** є логічним продовженням техніко-економічного планування, основне завдання якого полягає у забезпеченні рівномірного виконання плану та договірних зобов'язань по поставках продукції в повному обсязі і номенклатурі. При

цьому завдання щодо випуску продукції конкретизуються у часі і просторі шляхом розробки окремих завдань цехам, дільницям, робочим місцям, філіям підприємств у кварталному, місячному розрізі і доводяться до виконавців у ще коротші періоди. **Планування соціального розвитку колективу** покликане покращити соціальне становище колективу, умови праці його робітників, зростання кваліфікації працівників, задоволення побутових та соціально-культурних потреб робітників та їх сімей, в тому числі забезпечення побутовими приміщеннями, створення клубів, спортивних споруд, баз відпочинку і тісно пов'язане з техніко-економічним плануванням, оскільки саме підвищення показників техніко-економічного розвитку створює матеріальну основу соціального розвитку підприємства.

На основі вихідних даних планування, прямих замовлень споживачів продукції, маркетингових досліджень, даних служби матеріально-технічного забезпечення у процесі внутрішньогосподарського планування розробляється виробнича програма підприємства на плановий період, здійснюється економічне обґрунтування заходів по технічному та організаційному розвитку, проводиться розрахунок потреби у трудових та матеріальних ресурсах, визначаються економічні та соціальні результати діяльності підприємства на плановий період, встановлюються завдання щодо виготовлення продукції внутрішньогосподарськими підрозділами та визначається відповідна потреба у ресурсах, проводиться координація усіх виробничих підрозділів по виконанню плану, здійснюються оперативний контроль та регулювання процесу виробництва.

У методології управління сучасними провідними підприємствами сформувалась така **система планів господарської діяльності**:

- 1) план виробництва та реалізації продукції;
- 2) план підвищення технічного рівня підприємства, його модернізації та реконструкції: план науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; план освоєння інших видів продукції (товарів, робіт, послуг); план технічного переобладнання, освоєння нових технологій; план удосконалення

організації та планування матеріально-технічного забезпечення; план підвищення продуктивності праці;

3) план удосконалення організаційної структури підприємства: план управління кадрами; план підвищення кваліфікації працівників; план удосконалення системи оплати праці та матеріального стимулювання; план по собівартості продукції (робіт, послуг);

5) план по налагодженню зовнішньоекономічних зв'язків;

6) фінансовий та інвестиційний план;

7) плани господарської діяльності окремих підрозділів, дочірньої компанії та інших структурних одиниць;

8) план природоохоронних та ресурсозберігаючих заходів;

9) оцінка можливих ризиків діяльності підприємства.

Календарні плани виробництва складаються на основі відомостей про наявність замовлень, забезпеченості їх матеріальними ресурсами, міру завантаження виробничих потужностей та їх використання з урахуванням обумовлених строків виконання кожного замовлення. У них передбачають витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну обладнання, побудову нових підприємств, навчання персоналу, визначають виробниче навантаження підприємства (обсяг виробництва, який формується згідно з календарним планом, що базується на замовленнях споживачів і прогнозах реалізації продукції). У **плани по збуту продукції (наданню послуг)** включають показники по експорту продукції, наданню технічних послуг та обслуговуванню.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або **фінансових планів**, які складаються на рік або на більш короткий термін по кожному окремому підрозділу – центру прибутку, а потім консолідується в єдиний бюджет або фінансовий план фірми. Бюджет формується на основі прогнозу збуту для досягнення намічених планом фінансових показників (наприклад, обсяг продажу, чистий прибуток, норма прибутку та інвестований капітал тощо). У виробничому відділенні розробляються

окремо *план виробництва, план реалізації, план капіталовкладень, фінансовий план*. Фінансовий план узагальнює підсумки інших видів планів.

3. Кожний розділ плану містить певний перелік показників. Склад планових показників методи їх розрахунку та механізм використання повинні сприяти гармонійному поєднанню інтересів працівників, найбільш повній реалізації резервів, у першу чергу за допомогою формування напружених планів та чіткого виконання взятих зобов'язань.

Передусім необхідно постійно удосконалювати показники, що характеризують кінцеві результати: скільки необхідної продукції може бути вироблено; з якими витратами та з якою ефективністю використання праці буде відбуватися задоволення цих потреб; який створений заділ для зростання виробництва в майбутньому. Серед таких показників є: продуктивність праці, матеріаломісткість, ефективність використання робочого часу, матеріальних ресурсів, основних фондів, капітальних вкладень. До кінцевих результатів діяльності підприємства також належать приріст його виробничих потужностей та фондів, що створює можливість для розширення виробництва.

Діяльність підприємств, галузей, регіонів може оцінюватись за різними показниками згідно з особливостями їх функцій в управлінні економікою. Необхідно також удосконалювати показники економічного стимулювання, через які встановлюється пряма залежність розмірів матеріального заохочення колективів і окремих робітників від рівня виконання планових завдань, покращення економічних параметрів діяльності підприємства.

Тема 3. ІНФОРМАЦІЙНА ТА НОРМАТИВНА БАЗА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Сутність та класифікація інформації.
2. Система економічної інформації організації.
3. Інформаційна база планування та структури даних.
4. Нормативно-довідкова база у системі техніко-економічної інформації організації.

1. Інформація є одним із ресурсів, який може накопичуватися, реалізуватися, оновлюватися, є придатним для колективного використання та (на відміну від інших ресурсів) у процесі споживання не втрачає своїх якостей. **Інформація** – головний елемент будь-якої із функцій управління, в т.ч. планування. Володіння повною, достовірною, актуальною та оперативною інформацією уможливорює отримання ринкових переваг, знижує фінансовий ризик, ефективно підтримує прийняття рішень.

Інформація класифікується: **за стадіями управління**: прогнозна, планова, облікова, нормативна інформація та інформація для аналізу господарської діяльності, оперативного управління; **за місцем утворення**: внутрішня, зовнішня; **за стабільністю**: постійна (стала), умовно-постійна та змінна; **за стадіями створення**: вхідна та вихідна; **за насиченістю реквізитами**: достатня, недостатня і надлишкова; **за способом фіксації**: усна, документальна інформація, зафіксована на паперових і машинних носіях; **за формою подання даних**: алфавітна, цифрова, алфавітно-цифрова; **за стабільністю руху відносно системи керування**: періодична (регулярна), неперіодична (епізодична), одноразова; **за предметом господарської діяльності**: інформація про продукцію; інформація про послуги.

Найважливішими **особливостями економічної інформації** є: динамічність, взаємозв'язаний характер, нерівномірність виникнення протягом року, дискретність, єдність і взаємообумовленість показників (як

передумова системного використання економічної інформації в процесі машинної обробки).

Різновидами економічної інформації є облікова інформація та інформація аналізу господарської діяльності.

До інформації, яка використовується для аналізу господарської діяльності, висуваються такі вимоги: достовірність, своєчасність, повнота, детальність, багатоаспектність.

2. Різновидом управлінської інформації є **економічна інформація**, тобто ті економічні дані, що відображають через систему натуральних, трудових і вартісних показників характер планової та фактичної виробничо-господарської діяльності, причинні взаємозв'язки між системою управління та об'єктами управління.

Інформацію для економічного аналізу поділяють на кілька типів, які є суттєвими для розробки технологій. **Типи економічної інформації:** 1) **факт** – це інформація про подію або умову, які можна безпосередньо спостерігати та аналізувати (наприклад, виробництво, продаж); 2) **оцінка** – ґрунтується на висновках, зроблених у теперішньому чи минулому часі; 3) **прогнози** – частково ґрунтуються на аналогії, частково – на експертних оцінках чи «здоровому глузді»; 4) **конфіденційна інформація** – як і джерело її отримання, не підлягає розголошенню і має різний рівень надійності. До неї відносять: відомості про плани конкурентів, про науково-технічні досягнення, можливі зміни в законодавстві країн стосовно виробництва, торгівлі, податків тощо; 5) **чутки** – в аналітичних розрахунках мають велике значення, хоча не є дуже надійним джерелом інформації. Чутки, опубліковані в пресі, оприлюднені у публічних виступах і заявах, можуть тимчасово спричинити зміни на ринку, навіть, якщо їх зміст не відповідає дійсності.

Усю сукупність інформації, яка використовується в економічному аналізі й забезпечує управлінську систему та зацікавлених сторонніх користувачів, можна розподілити (з урахуванням головних джерел) на

внутрішню та зовнішню групи, які утворюються з планово-облікових та позаоблікових даних.

До *зовнішньої інформації* відносять: матеріали перевірок податкової служби, пояснювальні й довідкові записки, листування з керівною установою, з фінансовими й кредитними органами; матеріали цільових обстежень, перевірок, особистих спостережень працівників та аналітиків, спеціальних вибірок, відомості, передані по радіо чи телебаченню, технічну документацію та устаткування, технологію тощо. Зовнішню офіційну бухгалтерську й статистичну звітність уніфіковано відповідними стандартами бухгалтерського, податкового та статистичного обліку і звітності.

Офіційною відкритою звітною інформацією вважають бухгалтерський баланс підприємства (річний, квартальний), звіти про фінансові результати (річний, квартальний), звіт про фінансово-майновий стан підприємства, документи податкової звітності.

До *джерел внутрішніх облікових даних* належать: бухгалтерський облік і звітність; статистичний облік і звітність; оперативний облік і звітність. Дані бухгалтерського обліку дають об'єктивну кількісну характеристику різноманітних господарських операцій, узагальнену характеристику всієї сукупності засобів господарства за складом і розміщенням, за джерелами утворення і цільовим призначенням. Для цього використовуються методи наскрізного і безперервного спостереження, суворе документування, систематизація на рахунках, групування в балансі та інших звітних таблицях. Крім даних бухгалтерського обліку, для оцінки виконання планів (щомісячних, квартальних, річних) використовуються й статистичні дані, завдяки яким виявляються певні економічні закономірності.

Поточний аналіз використовує відомості оперативного обліку і звітів, забезпечуючи швидке отримання відповідної інформації. Результативна інформація подається у вигляді даних про недоліки в роботі та відповідних

винуватців або про невикористані резерви та способи їх мобілізації. На відміну від поточного аналізу, оперативний використовує щоденну інформацію про діяльність підприємства, дані первинних бухгалтерських та інших документів, матеріалів контролю, спостереження, нарядів тощо. Для нього характерна певна приблизність результатної інформації.

До позаоблікових даних відносять, зокрема: матеріали зборів трудових колективів, бесід з робітниками і службовцями підприємств. Особливо багато інформації можна одержати з питань організації праці й виробництва, фінансового стану.

На практиці керівники різних рівнів виконують власний оперативний аналіз, ведуть реєстрацію найважливіших процесів і операцій, приблизні розрахунки, планують відповідні заходи. У такий спосіб кожна особа, яка відповідає за прийняття рішень, одночасно стає і користувачем (інформантом), і джерелом інформації (інформатором).

3. Інформаційна база планування – це сукупність систематизованих за певними ознаками даних, які використовуються для розробки 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.

Аналітичну інформацію можна подати в табличній та графічній формах, у вигляді текстів і динамічних рядів. Найбільш поширеною формою подання первинної та результатної інформації є **таблична**. Таку форму мають первинні документи (рядки в документах і реквізити, які можна розглядати як графи), вихідні документи (звіти, відомості, розрахунки, таблиці), дані на машинних носіях у реляційних базах даних.

Чільне місце у відображенні результатів аналітичних розрахунків належить **графічній формі**, яка дає наочне й концентроване уявлення про динаміку процесів, функціональні залежності між двома і більше факторами економічного аналізу, сприяє виявленню тенденцій і закономірностей.

Текстова інформація – найменш формалізована форма відображення інформації. Переважну більшість такої інформації не фіксовано на машинних носіях, певна частина її перебуває в базах даних. Для її формування в електронному вигляді використовуються текстові процесори Windows Word та ін.

Під **структурою економічної інформації** розуміють її будову, виокремлення інформаційних одиниць як окремих елементів. Із простих інформаційних одиниць утворюються ієрархічні рівні структурної побудови інформації. З погляду логіки управління та розміщення даних на носіях розрізняють **логічну** та **фізичну структури даних**.

Економічний показник характеризує об'єкт управління з якісного й кількісного боку; має назву, яка розкриває його форму, та значення, котре доповнює форму кількісно-якісними характеристиками.

Набір взаємозв'язаних даних однієї форми (однієї назви) з усіма її значеннями - це **масив даних**, що є основною інформаційною сукупністю, якою оперують в інформаційних процедурах.

Сукупність масивів, що стосуються даних тієї самої ділянки управлінської роботи, називають **інформаційним потоком**.

Під **фізичною структурою даних** розуміють відповідні структурні одиниці, залежно від носія інформації та способу її фіксації. Наприклад, структурною одиницею найвищого рівня інформації на паперовому документі є весь комплект документів, усе документаційне забезпечення об'єкта управління. Одиницями нижнього рівня є зона документа, рядок, графа, позиція.

Виробничо-господарська діяльність вимірюється численними економічними показниками, які утворюють відповідну систему. Від добору цих показників залежить глибина аналізу та обґрунтування висновків і заходів за результатами аналізу. **Економічні показники** можна поділити на: кількісні і якісні; натуральні, трудові, вартісні; абсолютні й відносні; загальні

й часткові; планові (нормативні) і фактичні (звітні); основні й допоміжні; вихідні й розрахункові.

Для створення систем обробки аналітичної інформації особливого значення набувають машинні структури даних, що пов'язано з розміщенням масивів даних у пам'яті ЕОМ.

За характером взаємозв'язку елементів усі структури даних можна поділити на лінійні та ієрархічні (нелінійні). Для ідентичного відображення даних у процесах обробки інформації на різних рівнях управління застосовуються системи класифікації та кодування, які формалізовано описують показники, об'єкти, явища, процеси.

Для зберігання та опрацювання даних використовують різні засоби: бази даних, сховища даних, оперативні сховища даних. **База даних** – це сукупність взаємозв'язаних даних (прості чи складні типи), що зберігаються разом на одному носії та описують певну предметну область. Використання бази даних припускає роботу з нею декількох прикладних програм, що вирішують завдання різних користувачів. **Сховище даних** – це агрегований інформаційний ресурс, що містить консолідовану інформацію з усієї проблемної сфери та використовується для підтримки прийняття рішень.

В економічному аналізі використовується кілька **видів класифікаторів**: *локальні*, які призначені для використання на одному об'єкті (підприємстві, фірмі) і не виходять за його межі; *територіальні*, регіональні або галузеві, призначені для відповідних об'єктів; *державні* (національні), що розробляються на державному рівні і, як правило, є обов'язковими для використання; міжнародні.

Розв'язування аналітичних завдань передбачає їх порівнянність, що можливе за наявності єдиних систем групування, побудованих за єдиними класифікаційними ознаками (класифікація видів економічної діяльності; класифікація продукції та послуг, класифікація валют тощо). Нині набули широкого використання штрихові коди, які на міжнародному рівні застосовуються у виробництві, торгівлі, для митного контролю, статистики,

обліку. **Штрихове кодування** сприяє автоматизованій ідентифікації та електронному обміну даними, створенню інформаційної бази для контролю, аналізу та управління товарно-грошовим обігом. Єдиний код товару забезпечує вільний обмін електронною інформацією в процесі його виробництва, складування, транспортування, реалізації.

4. У складі інформаційної бази особливе місце займає **нормативно-довідкова база** – сукупність даних нормативного та довідкового характеру, систематизованих за видами ресурсів та функціональними завданнями.

Нормативну інформацію можна умовно поділити на нормативно-правову та нормативно-довідкову. До **нормативно-правової інформації** належать законодавчі акти, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів, розпорядження органів виконавчої влади, які регулюють економічну діяльність підприємства. **Нормативно-довідкова інформація** - це норми та нормативи, які визначаються керівництвом підприємства (наприклад, норми витрат матеріалів).

Норма – це гранично допустима величина витрат певного ресурсу на одиницю продукції, виконання робіт, надання послуг в конкретних виробничо-технічних умовах (наприклад, норма трудомісткості виконання капітального ремонту, витрати матеріалу на виготовлення виробу і т. ін.).

Норматив – це розрахункова величина, яка застосовується в нормуванні та плануванні й визначає витрати ресурсів по відношенню до певної базової величини (наприклад, при плануванні додаткової заробітної плати її розмір встановлюють у відсотках до основної).

Прогресивність норм та нормативів, глибина їх використання, а також ступінь охоплення ними всіх сторін виробничо-господарської діяльності складає організаційний рівень планування.

Норми і нормативи відповідно до методів їх встановлення поділяються на дві великі групи: науково обґрунтовані; дослідно-статичні.

За об'єктом нормування норми можна поділити на такі групи: 1) норми витрат ресурсів (1 л на 100 км пробігу, кг/виріб); 2) норми режимів (праці і відпочинку); 3) нормативи ефективності.

Норми витрат відіграють особливо важливу роль у внутрішньогосподарському плануванні, оскільки безпосередньо мають відношення до величини використання ресурсів.

Норми режимів регламентують використання і умови роботи виконавців (час роботи і відпочинку), обладнання (режим різання, температура, тиск, швидкість руху), виробничих площ (м² на 1 робоче місце, освітленість), а також організаційний розпорядок виробництва та його обслуговування.

До групи **нормативів ефективності** належать такі нормативи, що характеризують в абсолютних та відносних величинах розвиток однієї або кількох сторін діяльності підприємства, цеху, ділянки: нормативи витрат на 1 грн. ТП; нормативи заробітної плати та її змін; нормативи відрахувань від прибутку.

При складанні річних планів застосовуються диференційовані норми та нормативи, а при стратегічному плануванні – більш масштабні, з урахуванням їх можливої зміни.

До **довідкової** відносять інформацію, однаковою для всіх функціональних різновидів: назва підприємства, міністерства, відомства, штатний розпис, список постачальників і покупців тощо. Нормативна й довідкова інформація утворюють **фонд нормативно-довідкової інформації**, призначений для розв'язання різноманітних управлінських завдань.

Тема 4. МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Методика і методологія планування діяльності організації
2. Класифікаційні підходи щодо групування методів планування за різними критеріями.

1. Методологія планування – це система принципів, підходів, показників, методик і методів вироблення планових рішень, а також логіка планування; система заходів і дій, необхідних для виконання плану, його моніторингу.

До **основних принципів планування** можна віднести: принцип єдності, принцип безперервності, принцип гнучкості, принцип достовірності і точності, принцип наукової обґрунтованості, принцип системності, принцип комплексності, принцип оптимальності, принцип адаптивності, принцип пропорційності і збалансованості та ін.

Методика планування характеризує склад методів, способів та прийомів обґрунтування конкретних планових показників, а також зміст, форму, структуру і порядок розробки плану діяльності організації.

Під **методами планування** розуміють спосіб здійснення планування, спосіб реалізації планової ідеї. На практиці виділяють три напрями планування: *прогресивний* – планування здійснюється від нижчої ланки до вищої, тобто нижчі структурні підрозділи організації самостійно складають детальні плани своєї роботи, які потім інтегруються на вищі ланки і утворюють в результаті внутріорганізаційний план; *ретроградний* – структурні підрозділи повинні перетворювати плани, що надійшли з вищих ланок, у план своїх підрозділів; *круговий* – розробка плану у два етапи: на першому етапі відбувається планування по головних цілях, на другому – складається кінцевий план.

Методологія планування як наукова рекомендація по здійсненню процесу планування може удосконалюватися з появою нових знань в сфері економіки і планування.

2. Методи планування як сукупність способів і прийомів, за допомогою яких забезпечується розробка і обґрунтування планових документів, покликані виробити систему різноманітних засобів і прийомів вивчення й узагальнення процесів функціонування різних соціально-економічних об'єктів, а також спосіб здійснення процесу планування, тобто спосіб реалізації планової ідеї.

Методи планування класифікуються на: інтуїтивні та формалізовані.

Інтуїтивні методи базуються на інтуїтивно-логічному мисленні; вони використовуються у тих випадках, коли неможливо врахувати впливу багатьох факторів через складність об'єкта планування, або об'єкт планування є дуже простим і не потребує проведення складних розрахунків.

Серед інтуїтивних методів найбільшого поширення набули **методи експертних оцінок**, суть яких полягає в тому, що в основу прогнозу закладається думка спеціаліста чи колективу спеціалістів, яка базується на професійному, науковому та практичному досвіді. Експертні (або евристичні) методи засновані на використанні непрямой і неповної інформації, досвіду фахівців-експертів, інтуїції. Конкретними формами їх використання є:

а) масова оцінка – з'ясування думки окремих груп населення щодо якоїсь проблеми планування у ході соціологічних досліджень;

б) організація систематичної роботи експертів (експертні комісії). Особи, залучені як експерти, є висококваліфікованими фахівцями у відповідних сферах знань, володіють великим професійним і практичним досвідом;

в) організація роботи експертів на основі особливої системи їх діяльності. Широко відомі такі методи організації роботи експертів, як: “мозковий штурм”, “Дельфі” та ін.

До **формалізованих методів** відносяться методи екстраполяції та методи моделювання.

Серед методів екстраполяції широкого поширення набув метод підбору функцій, що ґрунтується на методі найменших квадратів.

Методи моделювання передбачають використання у процесі планування різного роду економіко-математичних моделей – формалізованого опису досліджуваного економічного процесу (об'єкта) у вигляді математичних залежностей і співвідношень.

Економіко-математичні методи і моделі передбачені для вирішення добре структурованих проблем. За допомогою лінійного програмування успішно зважаються завдання виробничого планування: складання оптимальної програми випуску продукції при заданих трудових і матеріальних ресурсах, оптимального завантаження устаткування тощо.

У практиці планування широко використовують методи економічного (статистичного) аналізу, нормативний, балансовий методи та програмно-цільовий методи.

Метод економічного аналізу передбачає всебічне вивчення соціально-економічної дійсності, пізнання внутрішніх зв'язків і залежностей явищ з метою визначення прогресивних тенденцій розвитку і можливостей удосконалення діяльності організації. У процесі економічного аналізу використовуються такі робочі методи, як: порівняння, вибіркоче вивчення роботи великих об'єктів стратегічного планування, згрупування, ланцюгові підстановки, визначення індексів, розрахунок коефіцієнтів регресії і кореляції, метод головних компонентів і т.д.

Під *балансовим методом* у плануванні розуміють сукупність прийомів, що використовуються для забезпечення взаємозв'язку та узгодження між взаємозалежними показниками з метою досягнення пропорційності (балансу, рівноваги) між показниками. Баланси, що використовуються організаціями, дозволяють оцінити наявні виробничі потужності, визначити їх динаміку у прогнозованому періоді, ступінь використання, мати чітке уявлення про фонд робочого часу персоналу, його структуру і напрями економії; підготувати плановий бюджет фірми, вирішити інші, завдання, що стоять перед нею.

Тема 5. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Поняття стратегічного планування та принципи стратегічної діяльності організації.
2. Підготовча стадія розробки стратегічного плану діяльності організації.
3. Методика формування стратегічного бачення та визначення місії організації.
4. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
5. Формування альтернативних сценаріїв розвитку організації.
6. Визначення стратегії та стратегічних цілей діяльності організації.

1. Стратегічне планування – це побудований на основі детального аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації процес формування стратегії, визначення стратегічних цілей та розробки стратегічного плану, що конкретизує засоби їх реалізації.

Загальні принципи стратегічної діяльності організації:

- 1) кожна організація є відкритою соціально-економічною системою, що розвивається та трансформується у динамічному (переважно ворожому) середовищі;
- 2) новостворені організації володіють високою гнучкістю, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання, але згодом їх діяльність набуває стабільності, тому для змін і розвитку потребують розроблення обґрунтованих стратегій, які б враховували як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори;
- 3) послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні

характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретуються у «стратегічному наборі»;

4) навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли стратегії старіють та починають стримувати розвиток підприємства; щоб уникнути цього негативного явища, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати;

5) механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього організації. (Практичний досвід показує, що більшість організацій, які орієнтовані лише на вирішення внутрішніх проблем, зазнають краху);

6) підтримання змін, нововведень різних видів повинні забезпечуватися ефективною системою стимулювання, мотивації й соціально-психологічної підтримки, що сприятиме ефективній реалізації стратегічних дій.

Реалізація означених принципів стратегічної діяльності організації дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного планування.

2. Етап ініціювання розробки стратегічного плану та створення робочої групи потребує застосування сукупності прийомів і підходів, на основі яких організується розробка (запровадження) процесу стратегічного планування у діяльність організації.

У теорії стратегічного планування на мікрорівні сформовано різні організаційні підходи. Зокрема, заслуговує на увагу позиція А.Томпсона, А.Дж.Стрікланда, які, в залежності від участі керівника та виконавців у плановому процесі, розрізняють: одноосібний підхід; підхід, побудований на делегуванні; підхід, побудований на співпраці; підхід, побудований на

конкуренції. Зазначені підходи можна представити у вигляді наступної таблиці (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

**Характеристика змісту організаційних підходів
до стратегічного планування діяльності організації**

№ з/п	Назва підходу	Зміст підходу	Роль підлеглих у розробленні стратегічного плану	Основні недоліки підходу
1	Одноосібний підхід	За даним підходом керівник є головним стратегом-архітектором, який має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій	Зводиться до певної співпраці, але керівник – остання інстанція в прийнятті стратегічних рішень	Низький рівень зацікавленості підлеглих не сприятиме ефективності виконання стратегічного плану
2	Підхід, побудований на делегуванні	Керівник зводить процес визначення стратегії до роботи «однієї з-поміж інших», не більш важливих за планування. Проводячи наради з плановими ланками, керівник «відірваний» від виконавців, оскільки тільки за їхньої участі можна сформулювати дієвий стратегічний план	Підлеглі, що, як правило, належать до спеціальних планових органів, виконують делеговані керівником повноваження, що включають практично увесь обсяг планових робіт	Результатом такого підходу може бути написання стратегічних планів, яких ніхто ніколи не виконуватиме
3	Підхід, побудований на співпраці	Це проміжний підхід, коли, спільно з плановими органами, керівник використовує допомогу майбутніх ключових виконавців	Полягає у досягненні взаємодії виконавців із керівником	Не відмічається

4	Підхід, побудований на конкуренції	Зміст цього підходу полягає у заохоченні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей, пошуку найефективніших способів досягнення поставлених цілей	Формування стратегічного плану здійснюється на засадах допомоги майбутніх виконавців	Можливість внесення напруги у мікроклімат колективу
---	------------------------------------	---	--	---

Під час збору інформації учасники робочої групи отримують офіційні дані від статуправлінь, місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, територіальних відділень центральних органів виконавчої влади, міністерств, а також можуть організовувати маркетингові й соціальні дослідження думки громадськості, підприємців, науковців.

Базовий аналіз фактичного стану існуючого потенціалу об'єкта планування дозволяє розкрити особливості розвитку організації на початку планового процесу та всебічно оцінити передумови, можливості та напрями досягнення стратегічного бачення.

На етапі базового аналізу іноді використовуються методи екстраполяції, сутність яких полягає у «вивченні минулих та сучасних тенденцій розвитку об'єкта прогнозування і перенесення їх на майбутнє». Але при цьому слід враховувати твердження І.Ансоффа, згідно з яким «у системі стратегічного планування відсутнє міркування про те, що майбутнє неодмінно має бути кращим від минулого, і не вважається, що майбутнє можна вивчити методом екстраполяції». Тому застосування методів екстраполяції на даному етапі може бути доцільним стосовно виявлення загальних тенденцій розвитку, однак є неприпустимим щодо визначення очікуваних у довгостроковій перспективі абсолютних значень показників: заробітної плати, обсягів інвестицій, зміна яких в умовах ринку не може бути передбачена з високим рівнем імовірності.

Описово-аналітична частина стратегічного плану формується робочою групою або спеціалізованою науково-дослідною чи експертною установою і,

як правило, містить дані про: конкурентне становище організації в галузі, права власності, концепцію поведінки організації на ринку тощо.

Виклад описово-аналітичної частини стратегічного плану зазвичай супроводжується картографічними й ілюстративними матеріалами (економіко-географічними, кадастровими картами, схемами, фотографіями).

3. Стратегічне бачення як категорія стратегічного планування визначає передумови формування стратегії. Дослідники по-різному трактують сутність даного поняття. Часто стратегічне бачення розглядають як альтернативне до місії поняття. Проте не можна відкидати важливості ні стратегічного бачення, ані місії. Під час формулювання місії вирішуються наступні завдання: усвідомлюються загальні обставини діяльності організації й перспективи її роботи на існуючих та нових ринках; пропонується узагальнене розуміння сенсу діяльності організації, яка виражає її ділові й соціальні цінності, стає основою для створення привабливого для акціонерів, партнерів та співробітників іміджу організації; встановлюються межі зміни індикаторів цілей діяльності на близьку перспективу, які в процесі свого визначення можуть відчутно відхилитися від місійного кола завдань.

Місія, як правило, є коротким висловом, що добре запам'ятовується. Експерти рекомендують використовувати прості речення, зрозумілі усім, при цьому головне – сформулювати, яку потребу задовольняє організація, хто «цільовий споживач», у чому її послуги (продукція) кращі, порівняно з іншими. Часто місія ототожнюється із метою, що є некоректним, оскільки в даному випадку відбувається поєднання різних за суттю термінів. Місія – це категорія, на яку, при наявності широкого набору альтернатив, як правило, орієнтуються під час вибору пріоритетних цілей.

Під *стратегічним баченням* можна розглядати узагальнене уявлення керівництва та підлеглих про бажаний майбутній стан об'єкта стратегічного планування, на досягнення якого спрямовується розробка стратегічного плану та засобів його реалізації.

Під *місією* розглядатимемо лаконічний вираз, що відображає конкурентні переваги відповідного об'єкта планування, використання яких посилять ефективність досягнення стратегічного бачення, стимулюватиме до консолідованої діяльності щодо реалізації стратегічного плану.

Для *визначення стратегічного бачення* застосовують способи вираження бажаного майбутнього стану розвитку організації, де знаходять своє втілення, насамперед, методи колективних експертних оцінок.

Стратегічне бачення не повинно диктуватись згори (адміністративним методом) і містити стандартне змістовне наповнення, але має складатись консолідовано, за участю усіх працівників організації (а при потребі – і її споживачів), відображаючи їх уявлення про покращення діяльності організації у майбутньому.

У цьому зв'язку вагому роль відіграє опитування думки стейкхолдерів («stakeholders»). За визначенням Дж. М. Брайсона, стейкхолдер – це будь-яка особа, група або організація, яка може претендувати на увагу відповідної організаційної системи, її ресурси чи результат діяльності або ж зазнає впливу цього результату. Наприклад, до стейкхолдерів державної організації можна віднести: громадян – споживачів її послуг, її керівництво і працівників, профспілки, групи, об'єднані спільними інтересами, політичні партії, фінансові групи, підприємства та інші органи. Стейкхолдерами неприбуткової організації можуть бути клієнти, незалежні донори, працівники організації, її правління, волонтери, інші неприбуткові організації, що надають суміжні послуги або беруть участь у спільних проектах, банки, що мають закладні або векселі організації, а також постачальники. Увага до очікувань стейкхолдерів має вирішальне значення, оскільки ключ до успіху відповідних організаційних систем полягає у задоволенні інтересів головних стейкхолдерів.

У процесі аналізу стейкхолдерів робоча група зі стратегічного планування повинна: 1) визначити, хто належить до стейкхолдерів організаційної системи, за якими критеріями вони оцінюватимуть її роботу, і

наскільки її функціонування відповідає цим критеріям з точки зору стейкхолдерів; 2) виявити, як ті чи інші стейкхолдери впливають на організаційну систему; 3) з'ясувати, які ресурси організаційна система може залучити з боку кожної категорії стейкхолдерів (грошові кошти, кваліфіковану працю, політичну підтримку); 4) визначити ступінь вагомості впливу тих чи інших стейкхолдерів.

Формулювання місії потребує використання експертних методів щодо лаконічного визначення, на основі отриманого оптимістичного бачення, переваг соціально-економічної системи організації, які можуть бути використаними у процесі стратегічного планування, зокрема:

1) методу колективної генерації ідей, сутність якого полягає у використанні творчого потенціалу учасників робочої групи при «мозковому штурмі» проблемної ситуації щодо визначення місії, при якому вільно висловлюються усі можливі ідеї, на основі яких (після відсіювання й формулювання контрідей) виробляється узгоджена точка зору;

2) методу «Дельфі» – з його допомогою проводяться індивідуальні опитування експертів – учасників робочої групи через заповнення питальних анкет, результати яких обробляються на ЕОМ, внаслідок чого формулюється колективна думка групи, виявляються узагальнюючі аргументи на користь різних суджень (після отримання обробленої інформації експерти можуть коректувати свої оцінки та висловлювати своє негативне ставлення щодо інших колективних суджень, а повторення такої процедури три-чотири рази обумовлює звуження діапазону оцінок);

3) методу «комісій» – полягає в узгодженні точок зору учасників робочої групи (спеціальних комісій) за «круглим столом» та виробленні єдиної колективної думки щодо місії.

4. Оптимальне використання внутрішнього потенціалу організації, формування реалістичних і досяжних орієнтирів та реалізація конкурентоспроможних стратегій у мінливому середовищі потребують володіння повною, актуальною, достовірною інформацією на усіх етапах

планування, тобто передбачають необхідність здійснення стратегічного аналізу. Особливо ця проблема актуалізується у процесі розширення світогосподарських зв'язків, що, з одного боку, відкривають для країн можливості щодо економічного зростання, з іншого – супроводжуються низкою глобалізаційних ризиків та загроз.

Проведення комплексного стратегічного аналізу виступає передумовою висування науково обґрунтованого припущення про майбутній стан організації та моделювання сценаріїв імовірнісних подій.

У процесі стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища знаходить застосування комплекс методів та технік дослідження ключових вагомих внутрішніх переваг і недоліків об'єкта планування й передбачення можливостей покращення його стану в перспективі, з урахуванням позитивних та негативних чинників зовнішнього середовища, а саме:

- аналітичний метод, за яким кожен експерт, залучений до планового процесу, на основі базової оцінки стартових передумов та потенціалу об'єкта, ранжує чинники за ступенем впливу на його розвиток, визначає та оцінює наявність ресурсів, умов, потенційних можливостей, що позитивно впливають (чи можуть вплинути в майбутньому) на організаційну систему або містять загрозливі передумови для її розвитку;

- методи колективної генерації ідей, «Дельфі», «комісій» – дозволяють узагальнити окремі думки експертів та скласти загальну оцінку сучасного та майбутнього стану відповідної організаційної системи;

- методи моделювання – у процесі аналізу, з метою формалізації опису впливу чинників на розвиток об'єкта, можуть застосовуватися економіко-математичні моделі у формі побудови математичних залежностей;

- SWOT-аналіз як одна із найбільш поширених технік стратегічного аналізу – забезпечує повне системне уявлення про організаційну систему й фактори, які на неї впливають, надає виключно корисну інформацію для розробки стратегій, тому що ефективна стратегія використовує сильні

сторони організаційної системи для реалізації додаткових можливостей, долаючи чи мінімізуючи одночасно негативні ефекти слабких сторін і зовнішніх загроз. Незважаючи на переваги SWOT-аналізу, зокрема такі, як можливість обробки великих обсягів інформації, впорядкування процесу оцінювання наявної інформації з використанням власних думок та оцінок, фахівці вказують на необхідність врахування небезпек даної техніки, оскільки на практиці дуже складно розділити фактори впливу за чотирма критеріями, відрізнити силу від можливості, слабкість від загрози, та рекомендують застосовувати інші технології, зокрема ABC-аналіз;

- техніка ABC-аналізу передбачає колективну процедуру групування відомостей щодо ситуації, яка піддається аналізу, за трьома критеріями: А – за цим критерієм визначаються чинники, що дають переваги для організаційної системи, зокрема впливають на полегшення, прискорення чи раціоналізацію її розвитку; означені чинники групуються до умовної корзини під назвою «А»; В – за даним критерієм до умовної корзини «В» спрямовуються чинники, що не увійшли до корзини «А», і під час аналізу було виявлено їх можливий негативний вплив, тобто при їх наявності розвиток організаційної системи може ускладнитись, уповільнитись, спрямуватись у небажаному напрямі; С – у цій групі чинників знаходять місце ті, які не виявились ані перевагою, ані бар'єром для розвитку організаційної системи, але їх вплив залишається відкритим питанням. Так, зокрема, знаючи, що чинник обов'язково вплине на майбутній розвиток подій, але наслідків цього впливу поки що передбачити неможливо, то даний чинник потрапляє у корзину «С». Якщо досліджуваний чинник не виявиться ні перевагою, ні перешкодою, ні проблемним питанням для подальшого аналізу, тоді він не має стратегічного значення для розвитку організаційної системи, а тому унеможлиблюється його подальший розгляд як стратегічної передумови, і він знаходить своє місце у четвертій, найбільшій, «корзині для сміття».

5. Процес стратегічного планування передбачає побудову моделі майбутнього розвитку певної соціально-економічної системи. Розроблення кількох альтернативних моделей дає можливість визначення однієї, найбільш досконалої. Сукупність припущень, які визначають можливості майбутнього розвитку у ході стратегічного планування, прийнято називати сценарієм. На основі альтернативних сценаріїв формуються відповідні стратегії та обирається базова (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Альтернативні стратегії діяльності організації

Темпи зростання організації високі	Стратегія виходу з галузі	Стратегія лідерства у галузі
Темпи зростання організації низькі	Стратегія збереження	Стратегія поглинання іншою фірмою
	Темпи розширення галузі помірні	Темпи розширення галузі швидкі

6. Стратегія – це орієнтир для діяльності організації, формування якого обумовлює стратегічні цілі розвитку об’єкта планування. Поняття цілі у науковій літературі трактується як: конкретний кінцевий стан чи бажаний результат; спосіб, яким може бути забезпечена реалізація обраного стратегічного напрямку; описані у формальному вигляді орієнтири, яких суб’єкт планування бажає досягти у довго- та короткострокових періодах. Управління, орієнтоване на досягнення цілей, є значно ефективнішим і суттєво відрізняється від управління, орієнтованого на виконання певних процедур.

Процес встановлення цілей не лише сприяє тому, що конкретні цілі розвитку організації досягаються з більшою ймовірністю, але й виступає

основою раціоналізації діяльності, уникненню хаотичних дій та пасивності щодо реалізації стратегічного бачення.

Стратегічні цілі виступають елементом стратегії і, оскільки проблеми, охоплені ними, передбачають вирішення широкого кола завдань, для їх ефективної реалізації визначаються пріоритети (тактичні цілі), які деталізуються у оперативних цілях і завданнях. Відповідно, стратегічні цілі вказують на специфічні результати, реалізація яких запланована, тактичні – визначають бажані результати з врахуванням досягнутого рівня розвитку на даний момент; а оперативні завдання визначають найближчі конкретні організаційні цілі.

Закріплення результатів стратегічного планування здійснюється у стратегіях чи стратегічних планах.

Стратегічний план – науково обґрунтований документ, що містить деталізований опис процесу стратегічного планування – від постановки стратегічного бачення, формування стратегії та стратегічних цілей – до визначення засобів їх реалізації.

Розробка стратегічного плану – це дії по підготовці до прийняття управлінського рішення. Якщо кінцевим документом стратегічного планування виступає стратегія, то її затвердженню повинна передувати розробка пакету прогностичних та програмних документів, які визначають засоби її досягнення.

Тема 6. ПОТОЧНІ ПЛАНИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЇХ СКЛАДАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1. Поняття та структура поточних планів у діяльності організацій.
2. План виробництва продукції та його техніко-економічне обґрунтування.
3. Розрахунок потреби в основних та допоміжних матеріалах.
4. Планування кадрового забезпечення та оплати праці на підприємстві.

1. Поточне планування діяльності організації передбачає розробку цілісної та взаємоузгодженої системи показників розвитку техніки, трудових, матеріальних та інноваційних ресурсів.

Поточний план діяльності підприємства сфери матеріального виробництва – це розгорнута програма реалізації стратегічних цілей, у якій, у рамках оптимального використання ресурсів та створення сприятливих умов для персоналу, обґрунтовують обсяги виробництва, деталізують необхідні для цього виробничі та інші ресурси, встановлюють раціональні норми їх використання, визначають кінцеві фінансові результати тощо.

За умов планової економіки план економічного і соціального розвитку підприємства включав наступні розділи: 1) план виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг); 2) план технічного розвитку і організації виробництва; 3) показники підвищення ефективності виробництва; 4) норми і

нормативи; 5) план капітального будівництва; 6) план матеріально-технічного забезпечення; 7) план з праці і заробітної плати; 8) план собівартості продукції, прибутку і рентабельності виробництва; 9) фінансовий план; 10) фонди економічного стимулювання; 11) план соціального розвитку; 12) план зовнішньоекономічної діяльності; 13) план заходів з охорони довкілля та раціонального використання природних ресурсів. Така структура поточного плану діяльності забезпечувала взаємозв'язок усіх напрямів і видів діяльності на підприємстві, кількісну оцінку результатів діяльності та обумовлювала визначення рівня досягнення поставлених цілей і завдань й відповідала вимогам державної та відомчої статистики.

В ринкових умовах господарювання істотно змінилася сама філософія планування, значно скоротилася звітність підприємств перед державою, міністерствами і відомствами – підприємства самостійно визначають кількість розділів плану, їх зміст та механізм формування.

У світовій практиці немає єдиного підходу до формування структури планів діяльності підприємства. Так, в країнах континентальної Європи найчастіше зустрічається наступна структура поточних планів розвитку підприємств: 1) план товарообороту; 2) план рекламних заходів; 3) план по сировині; 4) виробничий план; 5) план з праці; 6) рух запасів готової продукції; 7) кошторис витрат; 8) кредитний план; 9) план капітальних вкладень; 10) план досліджень і розробок; 11) фінансовий план.

Американські фірми і компанії при складанні поточних планів діяльності орієнтуються на наступну їх структуру: 1) загальна політика збуту (способи контролю за ринком, форсування збуту, реклама, канали збуту, організація збуту, товарна номенклатура); 2) нова продукція (освоєння нових видів продукції, фінансові можливості, виробничі потужності, робоча сила); 3) загально-виробнича політика (номенклатура та асортимент продукції, виробнича потужність, перепланування використання робочого устаткування, контроль над ходом виробництва); 4) загальна кадрова

політика (штат, використання персоналу, оцінка виконуваної роботи, набір, оплата праці); 5) загальна фінансова політика (інвестиції, комплектування портфелю цінних паперів, розробка бюджету, капітальні витрати, кредити).

Порівнюючи вищезгадані структури поточного плану діяльності підприємств, можна констатувати, що істотних відмінностей між ними немає, при цьому має місце лише різний ступінь деталізації того чи іншого напрямку діяльності підприємства, і значна увага приділяється плану маркетингу й фінансовому плану, які забезпечують зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем.

Враховуючи, що підприємницькі структури в Україні мають певний досвід техніко-економічного планування в минулому, фахівці рекомендують розроблення поточних (техніко-економічних) планів діяльності підприємств здійснювати, з урахуванням стратегічних цілей та на основі результатів маркетингових досліджень. Структура такого плану може бути наступною: 1) план виробництва і реалізації продукції (робіт, послуг); 2) план організаційно-технічного розвитку; 3) план матеріально-технічного забезпечення; 4) план по праці і кадровому забезпеченню; 5) план собівартості продукції та прибутку; 6) фінансовий план.

У ринкових умовах підприємства самостійно обирають структуру поточного плану, враховуючи при цьому особливості виробництва, й, адаптуючись до стратегічного плану розвитку. Рекомендовані розділи плану можуть, при необхідності, доповнюватися іншими. Водночас, дуже важливо забезпечити ув'язку всіх розділів плану в єдине ціле, розраховувати систему показників, яку можна розглядати як планову модель діяльності підприємства та його підрозділів.

2. Важливим розділом поточного плану підприємства є план виробництва та реалізації продукції (або виробнича програма). **Виробнича програма підприємства(план виробництва та реалізації продукції)** визначає склад та якість продукції, яка підлягає виготовленню й доставці споживачам у плановий період, згідно з договорами поставок. Цей план є

вихідним і провідним розділом як перспективного, так і поточного планування економічного й соціального розвитку підприємства. На його основі визначаються: потреба у виробничих ресурсах, економічні результати господарської діяльності підприємства, зміст інших розділів плану економічного й соціального розвитку.

Виробнича програма визначає необхідний обсяг виробництва продукції у плановому періоді, який відповідає вимогам плану продаж за номенклатурою, асортиментом і якістю. Вона є передумовою формування заходів щодо: введення в дію нових виробничих потужностей, визначення потреби у матеріально-сировинних ресурсах, чисельності персоналу, транспорті тощо, що, у свою чергу, тісно пов'язане із планом праці і заробітної плати, планом по витратах виробництва, прибутку і рентабельності, фінансовим планом.

Основним завданням виробничої програми є максимальне задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції, яка випускається підприємствами, при найкращому використанні їх ресурсів та отриманні максимального прибутку. З метою вирішення цього завдання в процесі розробки виробничої програми на всіх рівнях потрібно дотримуватися наступних вимог: 1) правильне визначення потреби в продукції, що випускається, і обґрунтування обсягу її виробництва попитом споживачів; 2) повне ув'язування натуральних і вартісних показників обсягів виробництва і реалізації продукції; 3) обґрунтування плану виробництва продукції ресурсами, і в першу чергу, виробничою потужністю.

Основним завданням плану виробництва та реалізації продукції є максимальне задоволення потреб споживачів і народного господарства в цілому у високоякісній, конкурентноздатній продукції, при найкращому використанні ресурсів, з метою отримання прибутку. Для вирішення цього завдання в процесі планування необхідно дотримуватися таких вимог: обґрунтування обсягів виробництва замовленнями споживачів та достовірний облік попиту продукції; повна узгодженість натуральних і

вартісних обсягів виробництва, постачання та реалізації продукції; забезпечення плану виробництва можливостями підприємства і, у першу чергу, його виробничою потужністю.

При складанні виробничої програми слід орієнтуватися на вибір таких товарів, робіт та послуг, які принесуть виробникам найбільші прибутки.

Тому, у загальному вигляді, річна виробнича програма визначається за формулою:

$$\dot{I} = \sum_{i=1}^n \frac{T_{од} \times N}{60}$$

де Π – виробнича програма, норма-год.;

n - номенклатура продукції;

$T_{шт}$ - трудомісткість одиниці продукції, хв./шт.;

N - річний обсяг випуску (попиту) продукції, шт.

Виробнича програма за номенклатурою та об'ємом випуску продукції повинна забезпечити повне завантаження всіх робочих місць та персоналу. Планування виробництва конкурентоспроможної продукції передбачає складання планів виробництва та продажу продукції.

В основу розроблення виробничої програми повинна закладатись реальна потреба у конкретній продукції. На рівні промислового підприємства конкретизація потреби в продукції забезпечується через визначення попиту споживачів і господарських договорів, за розгорнутою номенклатурою виробів.

Для того, щоб правильно сформувати виробничу програму підприємства, у його бізнес-плані повинна бути представлена така важлива інформація, як характеристика пропонованої продукції, оцінка можливих ринків збуту та конкурентів, стратегія маркетингу.

Підставою для визначення обсягу поставок конкретної продукції є портфель замовлень і господарські договори.

Обсяг випуску по окремих виробках обґрунтовується виробничою потужністю. У процесі такого обґрунтування на підприємствах з'являються внутрішньовиробничі диспропорції у завантаженні устаткування,

розробляються шляхи їхнього усунення, а також заходи щодо розширення спеціалізації і кооперування виробництва.

Виходячи з натуральних обсягів постачань і виробництва, розраховується загальний обсяг продукції у вартісному вигляді: обсяг товарної продукції, валової продукції, реалізованої, чистої, умовно-чистої продукції.

Розробка завдань із випуску виробів у натуральному вигляді є найважливішою частиною роботи при складанні виробничої програми. Важливість її визначається тим, що споживачам потрібна продукція визначених видів, здатних задовольнити наявні потреби. На основі виявлення цих потреб формується програма виготовлення конкретних виробів.

План випуску продукції визначається підприємством самостійно шляхом вивчення ринків збуту, державних замовлень, діючих прямих тривалих зв'язків з підприємствами-споживачами, інших укладених господарських угод. Особливе місце у формуванні планів випуску продукції підприємств займають державні замовлення.

Державні замовлення промисловим підприємствам передбачають поставку продукції, яка необхідна для вирішення загальнодержавних і соціальних завдань, зміцнення обороноздатності країни, виконання науково-технічних програм, у тому числі впровадження у виробництво найважливіших видів нової продукції.

Виконання державних замовлень повинно бути вигідним для підприємства з позицій його господарських інтересів, що досягається шляхом надання певних пільг та переваг у матеріально-технічному забезпеченні, ціноутворенні, отриманні кредитів тощо. Розширення економічного стимулювання державних замовлень дозволяє розміщувати їх на підприємствах на конкурсній основі.

Конкретна потреба у найважливіших видах продукції, тобто номенклатура, асортимент та обсяги, що мають загальнодержавне значення,

визначається урядом України, який через державні органи управління і розподіляє між підприємствами державні замовлення.

Забезпечується виконання державних замовлень через укладання контракту, який є основним документом, що ви з на час права та обов'язки державного замовника й постачальника по забезпеченню державних потреб.

Планування виробничої програми в натуральному вигляді передбачає: визначення номенклатури й асортименту продукції, яка випускається; розрахунок потреби в продукції, обсягу виробництва по календарних періодах року (у головному плані) і обґрунтування запланованих обсягів виготовлення продукції виробничою потужністю, матеріальними і трудовими ресурсами.

Номенклатура – це перелік назв окремих видів продукції, **асортимент** – це різновид виробів у межах даної номенклатури.

Для узагальненої характеристики діяльності підприємства та узгодження виробничої програми з фінансовими результатами в основу планування виробничої програми покладена **система показників обсягів виробництва**, яка включає натуральні, вартісні і трудові показники.

Натуральні показники є основою вартісних показників і представлені у фізичних одиницях виміру (штуки, тонни, метри). При широкому асортименті виробництва продукції доцільним є застосування умовно-натуральних та умовних одиниць.

Суть умовно-натуральних одиниць полягає в тому, що одна із різновидностей продукції береться за базу, а решта приводиться до єдиного вимірника на основі відповідних коефіцієнтів перерахунку. Суть застосування умовних одиниць полягає в тому, що здійснюється вибір якоїсь ознаки, яка безпосередньо не пов'язана із споживчими якостями продукції, і певна її величина приймається за одиницю. Обсяги виробництва інших різновидностей продукції перераховуються як співвідношення величини ознаки даної різновидності та ознаки різновидності, прийнятої за одиницю. Так, наприклад, у консервній промисловості зручно використовувати для

вимірювання обсягів виробництва продукції умовні банки з масою нетто 400 г.

Обсяг виробництва продукції в натуральних показниках встановлюють на основі обсягу поставок:

$$OBi = OPi \pm \Delta ZGP$$

де OBi - обсяг виробництва i -го виду продукції в натуральних одиницях;

OPi - обсяг поставок i -го виду продукції у натуральних одиницях;

ΔZGP – зміна запасів готової продукції на складі відповідно на початок і кінець планового періоду в натуральних одиницях.

У випадках виробництв з неминучими технологічними втратами продукції (неминучий технологічний брак) обсяг виробництва у натуральних показниках коригується на коефіцієнт цих втрат (β) за формулою:

$$OBi' = OBi(1+\beta).$$

План поставок пов'язаний із показниками обсягу реалізації та випуску продукції в натуральному вигляді. Залежність вказаних показників і порядок їх розрахунку можуть бути виражені наступною формулою:

$$OPni = PПni - \Delta Zvi = Gi + \Delta Zvi$$

$OPni$ – обсяг (план) поставки готової продукції i -го найменування споживачам;

$PПni$ – обсяг (план) реалізації продукції;

ΔZvi – зміна залишків відвантаженої, але не оплаченої продукції на початок і кінець звітного планового періоду;

Gi – план випуску готової продукції i -го найменування;

ΔZvi – зміна залишків готової продукції на складі на початок і кінець планового періоду.

Вартісними показниками виробничої програми є обсяги товарної, валової, реалізованої, чистої, умовно-чистої продукції, валового і внутрішньозаводського обороту, нормативної вартості обробки, обсяг незавершеного виробництва.

До **обсягу товарної продукції (ТП)** включають: готову продукцію, яка повністю виготовлена, відповідає державним стандартам і технічним умовам, прийнята службами технічного контролю і здана на склад готової продукції

чи відвантажена споживачам; послуги, ремонтні роботи, капітальний ремонт обладнання підприємства, напівфабрикати і запчастини на сторону, капітальне будівництво для непромислових господарств підприємства, роботи, пов'язані з освоєнням нової техніки; тару, що не входить до оптової ціни виробу.

Обсяг товарної продукції визначають за формулою:

$$ТП = \sum_{i=1}^n NiCi + ВР$$

де Ni – випуск продукції i -го виду в натуральних одиницях;

Ci – оптова ціна підприємства одиниці виробу i -го виду, грн.;

n – кількість видів продукції, що виготовляється на підприємстві;

$ВР$ – вартість робіт і послуг на сторону, грн.

Питання, пов'язані з визначенням товарної продукції, регламентується в Україні Типовою інструкцією щодо складання звітів промислових підприємств усіх форм власності по продукції, затвердженої Міністерством статистики України.

До **валової продукції (ВП)** включають вартість всієї промислової продукції, виготовленої підприємством, незалежно від ступеня її готовності, та визначають за формулою:

$$ВП = ТП + \pm \Delta НВ,$$

де $\Delta НВ$ – зміна залишків незавершеного виробництва у вартісному виразі відповідно на кінець і початок планового періоду, грн.

Внутрішньозаводський оборот (ВЗО) – це кількість продукції, що використовується всередині підприємства для подальшої переробки (підраховується безпосередньо).

Валовий оборот підприємства (ВО) – це обсяг валової продукції, незалежно від того, де вона буде використана – у межах підприємства чи поза ним. Валовий оборот можна обчислити за формулою:

$$ВО = ВП + ВЗО.$$

Реалізована продукція (РП) - це продукція, яка відвантажена споживачеві, за яку надійшли кошти на розрахунковий рахунок підприємства-

постачальника або мають надійти у зазначений термін. Обсяг реалізованої продукції обчислюють за формулою:

$$РП = ТП + \Delta ЗГП + \Delta ЗВП,$$

де $\Delta ЗГП$ – зміна залишків готової нереалізованої продукції відповідно на початок і кінець планового періоду, грн.;

$\Delta ЗВП$ – зміна залишків відвантаженої продукції, за яку термін сплати ще не настав, відповідно на початок і кінець планового періоду, грн.

Оцінку виконання плану реалізації продукції, з урахуванням плану постачання та асортименту продукції, можна здійснити за допомогою відповідного коефіцієнту виконання плану:

$$K = \frac{\sum N_{i\phi} C_{i\text{пл}}}{\sum N_{i\text{пл}} C_{i\text{пл}}}$$

де $N_{i\phi}$ – фактичний випуск продукції i -го виду в межах плану, в натуральних одиницях

Виробнича програма – це саме та кількість продукції, яку потрібно виробити у плановому році, щоб забезпечити план продажу (план реалізації).

Обсяг чистої продукції підприємства (ЧП) обчислюється за формулою:

$$\text{ЧП} = \text{ТП} - (M + A),$$

де M – матеріальні витрати на виробництво продукції, грн.

A – сума амортизаційних відрахувань за відповідний період, грн.

Чиста продукція підприємства може бути також обчислена як сума заробітної плати, з відрахуваннями на соціальні заходи (ЗП), і прибутку (П):

$$\text{ЧП} = \sum (\text{ЗП} + \text{П})$$

Обсяг умовно-чистої продукції (УЧП) обчислюється за формулою:

$$\text{УЧП} = \text{ЧП} + A$$

У матеріаломістких галузях використовується **показник нормативної вартості обробки (НВО)**:

$$\text{НВО} = \sum_{i=1}^n \text{НВО}_i \times N_i$$

$$\text{НВО}_i = \text{ЗП}_i + \text{ЦВ}_i + \text{ЗВ}_i + \text{П}_i$$

де HBO_i – нормативна вартість обробки одного виробу i -го виду;

$ЗPi$ – заробітна плата виробничих робітників, з відрахуванням на соціальні заходи, на одиницю виробу i -го виду, грн.;

$ЦVi$ - загальновиробничі витрати на одиницю виробу i -го виду, грн.;

$ЗVi$ - загальногосподарські витрати на одиницю виробу i -го виду, грн.;

Pi - прибуток, що припадає на одиницю виробу i -го виду, грн.

Важливою складовою частиною формування планів виробництва є планування незавершеного виробництва.

До **складу незавершеного виробництва** входять матеріали, заготовки, деталі, комплекти, вузли, які перебувають на різних етапах виробничого процесу і підлягають подальшій обробці, складанню, виробничим випробуванням до наступного оформлення їх на склад готової продукції чи відвантаження.

Обсяги незавершеного виробництва суттєво впливають на ефективність роботи підприємства. З одного боку, створення запасів потребує значної частини ресурсів, з іншого – забезпечує безперебійний хід виробничого процесу.

У планових розрахунках обсяги незавершеного виробництва визначаються за формулою:

$$NB = Ni^{dn} \times Ci \times T_{ci} \times K_{nvi}$$

Ni^{dn} – середньоденний випуск продукції i -го виду, н.о.;

Ci – собівартість одного виробу i -го виду, грн.;

T_{ci} – тривалість виробничого циклу виготовлення одного виробу i -го виду, робочих днів;

K_{nvi} – коефіцієнт наростання витрат при виготовленні виробу.

Коефіцієнт наростання витрат – це відношення середньої собівартості виробу в незавершеному виробництві до собівартості готового виробу.

Виробнича програма підприємств визначає склад, кількість і обсяг продукції, яка повинна бути виготовлена у плановий період і доставлена споживачам. Відображаючи головне завдання господарської діяльності, вона є головним розділом планів підприємства. Всі інші розділи планів

розробляються у відповідності з виробничою програмою і спрямовані на забезпечення її виконання.

3. План матеріально-технічного забезпечення – один із основних розділів плану економічного і соціального розвитку підприємства, головним завданням якого є визначення потреби підприємства в матеріальних ресурсах і джерелах їх покриття на плановий період. Розробляється план матеріально-технічного забезпечення в річному, кварталному та місячному розрізах. У **річному плані** визначається потреба всіх підрозділів і служб підприємства в матеріальних ресурсах і плануються обсяги їх поставок на рік, у тому числі по кварталах. У **квартальному плані** визначається потреба підприємства у розгорнутій номенклатурі з кожного типосортматеріалу й уточнюється обсяг завдань на плановий квартал. На його основі складаються специфіковані замовлення постачальникам і визначається форма поставок – транзитна або складська. **Місячні плани** є лімітною картою відпуску матеріалів відповідному підрозділу підприємства. Розробка річного плану матеріально-технічного забезпечення починається знизу, з підрозділів підприємства, і є розрахунком потреби в матеріальних ресурсах, необхідних для виконання виробничої програми, будівельних і ремонтних робіт. Вихідними даними для розробки такого плану є виробнича програма випуску продукції, план капітального будівництва, план технічного розвитку, специфікації, норми і нормативи витрат матеріалів.

Розмір необхідних **матеріальних ресурсів** визначається за специфікаціями і нормами витрат сировини, матеріалів, палива, а також за нормами виробничих і товарних запасів. Підсумовуючи потребу по кожному із напрямків, визначають загальну потребу в матеріальних ресурсах, джерелах його покриття і складають баланс матеріально-технічного забезпечення за певною формою.

В балансі матеріальних ресурсів 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 вигляд наступної рівності;

$$P_{вп} + P_{нзв.п} + P_{р-е} + P_{к} + P_{з} = Z_{оч} + Z_{нзв.п} + M_{в.р} + ОПС,$$

де $P_{вп}$ – потреба у виконанні виробничої програми, грн.;

$P_{нзв.п}$ – потреба в поповненні незавершеного виробництва, грн.;

$P_{р-е}$ – потреба в ремонтно-експлуатаційних роботах, грн.;

$P_{к}$ – потреба на капітальне будівництво, грн.;

$P_{з}$ – потреба в формуванні перехідних запасів, грн.;

$Z_{оч}$ – очікуваний залишок на початок планового періоду, грн.;

$Z_{нзв.п}$ – залишок матеріалу в незавершеному виробництві на початок планового періоду, грн.;

$M_{в.р}$ - величина мобілізації внутрішніх ресурсів, грн.;

$ОПС$ - обсяг постачання матеріалів зі сторони, грн.

Визначення потреби в матеріально-технічних та енергетичних ресурсах проводиться як у натуральному, так і у вартісному виразі з метою узгодження даного розділу плану з планами собівартості, прибутку, рентабельності, фінансовим планом.

Розрахунки планової потреби матеріальних ресурсів проводяться, в основному, методом прямого розрахунку, тобто множенням норми витрат на відповідний обсяг виробництва чи роботи у плановому періоді.

Норми витрат повинні передбачати найбільш економічне використання ресурсів у конкретних умовах виробництва – тобто бути прогресивними.

Планові нормативи визначають питомі витрати матеріалів на одиницю продукції чи обсяг виробництва. Прикладом такого нормативу може бути коефіцієнт використання матеріалів ($K_{вм}$), який визначається як співвідношення чистої маси виробу та норми витрат матеріалу за формулою:

$$K_{вм} = m_{ч} / m_{нв}$$

Складовою частиною річного плану підприємства в матеріальних ресурсах є їх потреба на створення виробничих запасів. Резерв необхідних запасів повинен забезпечувати безперервну роботу підприємства та прискорення обороту обігових засобів.

У залежності від призначення, виробничі запаси поділяються на *поточні* (перехідні), *підготовчі*, *страхові* і *сезонні*. **Поточний запас** призначений для безперервного забезпечення виробництва в період між двома поставками матеріалів. **Підготовчий запас** необхідний на час підготовки отриманих матеріалів на підприємство для виробничого споживання. **Страховий запас** гарантує безперервність виробництва у випадках відхилень від прийнятих інтервалів поставок. **Сезонний запас** створюється, як правило, на зимовий період або у випадках, якщо поставки залежать від сезону року. Для вирішення завдань щодо підтримки оптимальних запасів матеріалів на складах підприємства використовуються методи теорії управління запасами – встановлення моментів подачі замовлень на закупівлю чи виробництво товарів для поповнення запасів і прийняття рішень про їх кількість чи обсяг.

4. Потреба підприємства у трудових ресурсах знаходить своє відображення у плані з праці і кадрів, який складається з **трьох розділів**: визначення чисельності працюючих; продуктивність праці; розрахунок фонду оплати праці. У даному плані використовуються вихідні дані з розділів Плану виробництва та реалізації продукції, Плану науково-технічного розвитку, удосконалення виробництва й управління.

Інтенсифікація виробництва вимагає, щоб збільшення обсягів випуску продукції здійснювалося при незмінній або меншій чисельності працюючих. Загальна чисельність працівників підприємства планується і розраховується окремо за промислово-виробничим персоналом (ПВП) і непромисловим персоналом.

При розробці довгострокових планів **чисельність промислово-виробничого персоналу** визначається укрупненим методом, виходячи із запланованих обсягів виробництва і темпів зростання продуктивності праці, за формулою:

$$Ч_{пл} = Ч_{баз} \frac{Iq}{I_{пп}}$$

де $Ч_{пл}$, $Ч_{баз}$ – планова та базова чисельність промислово-виробничого персоналу;
 Iq – індекс зростання обсягів виробництва;

I_{pp} – індекс запланованого зростання продуктивності праці.

При розробці річних планів здійснюється **диференційований розрахунок чисельності працюючих за категоріями** в розрізі структурних підрозділів: основні робітники; допоміжні робітники; спеціалісти; керівники; молодший обслуговуючий персонал (МОП); учні; працівники охорони.

При плануванні чисельності працюючих необхідно вести їх списковий і явочний склад. **До спискового складу** включаються усі постійні, тимчасові і сезонні робітники, які мають трудові договірні відносини з підприємством. **Явочною** є чисельність працюючих, які фактично вийшли на роботу. Співвідношення між списковою та явочною чисельністю визначається через коефіцієнт спискового складу ($K_{сс}$):

$$K_{сс} = Ч_{сп} / Ч_{яв}$$

Планова чисельність основних робітників ($Ч_{осн}$) визначається двома методами:

1) за трудомісткістю виробничої програми:

$$Ч_{осн} = T_{сум} / \Phi_d \times K_{вн}$$

де $T_{сум}$ - сумарна трудомісткість виробничої програми, н-год;

$K_{вн}$ - середній коефіцієнт виконання норм виробітку по підприємству;

Φ_d - дійсний фонд робочого часу одного середньоспискового робітника (год.).

Дійсний фонд робочого часу одного середньоспискового робітника

визначається на основі балансу робочого часу за формулою:

$$\Phi_d = (\Phi_k - BC - ПН) h_{сер}$$

де Φ_k - календарний фонд часу, дн.;

BC – вихідні та святкові дні;

ПН – планові невиходи на роботу (відпустки, через хворобу, виконання державних громадських обов'язків тощо), дн.;

$h_{сер}$ - середня тривалість робочої зміни, год.

2) за нормами обслуговування:

$$Ч_{осн} = \frac{П_{пл} \times S}{H_o} K_{сс}$$

де $П_{пл}$ – загальна кількість одиниць устаткування, що обслуговується, од.;

S – кількість змін роботи устаткування;

Но – норма обслуговування на одного робітника, од.;

Ксс - коефіцієнт спискового складу.

Планова чисельність допоміжних робітників (*Чдоп*) визначається аналогічно чисельності основних робітників, якщо для них встановлені норми виробітку чи норми обслуговування. Якщо ж такі норми не встановлені, то чисельність допоміжних робітників обчислюється за кількістю робочих місць та режиму роботи підприємства (крановщики).

Планова чисельність молодшого обслуговуючого персоналу (МОП) встановлюється за нормами обслуговування (прибиральники) або кількості робочих місць (ліфтери, гардеробники).

Чисельність працівників охорони планується за кількістю постів охорони та режиму роботи об'єкта. Розрахунок чисельності керівників і спеціалістів залежить від масштабів і типу виробництва, характеристики продукції, техніки і технологій, рівня наукової організації праці та багатьох інших факторів. У загальному вигляді, промислові підприємства при розрахунку чисельності керівників і спеціалістів керуються нормативами чисельності за відповідними категоріями, що розраховуються науково-дослідними інститутами, та нормативами праці по галузі.

Планування чисельності учнів проводиться з урахуванням кількості робітників, які вибувають; назрілої потреби у професіях; кількості кваліфікованих робітників, що надійде із закладів професійно-технічної освіти та інших джерел. Та частина додаткової потреби у кадрах, що не може бути забезпечена за рахунок прийому робітників, і складатиме потребу підприємства в учнях.

Завершується планування чисельності працюючих розробкою заходів по підготовці кадрів і підвищенню їх кваліфікації, як на підприємстві, так і поза ним.

Продуктивність праці – це показник, що характеризує ефективність праці і показує здатність працівників випускати певну кількість продукції за

одиницю часу. Планування продуктивності праці здійснюється методом прямого розрахунку та пофакторним методом.

Метод прямого розрахунку передбачає визначення планового рівня продуктивності праці ($P_{пл}$) як відношення запланованого обсягу випуску продукції (послуг) у вартісному виразі ($Q_{пл}$) до планової чисельності промислово-виробничого персоналу ($Ч_{пл}$):

$$P_{пл} = Q_{пл} / Ч_{пл}$$

Пофакторний метод передбачає розрахунок зростання продуктивності праці за рахунок економії чисельності працівників, під впливом різних факторів:

1) визначається вихідна чисельність працюючих ($Ч_{вих}$) на плановий період при збереженні базового виробітку:

$$Ч_{вих} = Ч_{баз} \times K_Q,$$

де $Ч_{баз}$ – фактична чисельність працюючих у базовому періоді, осіб;

K_Q – коефіцієнт зростання обсягів виробництва у плановому періоді.

2) розраховується зміна вихідної чисельності ($E_{ічис}$) в результаті дії кожного фактору. Відповідно загальна величина її зменшення ($E_{заг}$) дорівнює зміні вихідної чисельності ($\sum E_{ічис}$). Тоді, зростання продуктивності праці в плановому періоді під дією окремих факторів визначиться за формулами:

$$\Delta \Pi_i = \frac{E_{ічис}}{Ч_{вих} - E_{заг}} \times 100\%$$

$$\Delta \Pi = \frac{E_{заг}}{Ч_{вих} - E_{заг}} \times 100\%$$

Недоліком першого методу є те, що загальне зростання продуктивності праці розглядається у відриві від причин, що його обумовлюють. Недоліком другого – штучне відокремлення факторів один від одного, які в реальних умовах знаходяться у тісному взаємозв'язку. Тому обидва методи доповнюють один одного та існують у раціональному співвідношенні. При розробці перспективних планів провідна роль належить пофакторному

методу розрахунку продуктивності праці, річних планів – методу прямого рахунку.

У процесі розробки плану по праці необхідно узгодити розмір засобів на оплату праці у плановому періоді з запланованими результатами діяльності підприємства, виходячи з трудомісткості виробничої програми і запланованої чисельності працюючих.

Плановий фонд оплати праці – сума коштів, яка необхідна підприємству для оплати праці працівників у плановому періоді (ФОП). На підприємствах фонди оплати праці розраховуються за всіма категоріями працівників для всіх підрозділів і зводяться у річний (місячний) фонд оплати праці підприємства.

Розрахунки фонду оплати праці ґрунтуються на підставі законодавчих та інших нормативних актів, що регулюють питання оплати праці в Україні. Серед них найголовнішими є: Закон України “Про оплату праці”; Закон України “Про оподаткування прибутку підприємств”; Кодекс законів про працю України; Генеральна угода на державному рівні, галузеві та регіональні угоди; колективні та трудові договори підприємств і трудових колективів. Основою розрахунків служить передбачена законодавством тарифна система, яка включає: тарифні сітки і ставки, схеми посадових окладів, тарифно-кваліфікаційні характеристики.

Для розрахунків фонду оплати праці застосовують, в основному, два методи: *укрупнений* (по нормативах) і *прямого розрахунку* (диференційований).

Суть **нормативною методу** полягає в тому, що фонд оплати праці на плановий період (*ФОПпл*) утворюється з двох частин: базового фонду оплати праці (*ФОПб*) і суми його збільшення або зменшення (Δ ФОП), який визначається за нормативом збільшення за кожен відсоток зростання (зменшення) обсягів виробництва продукції, за формулою:

$$\Delta \hat{O}P = \hat{I}_{OPI} \frac{\Delta \hat{O}P}{\hat{O}P} \times \hat{O}P$$

де $H_{\text{Фоп}}$ – норматив зростання ФОП при збільшенні обсягів виробництва на 1 %;

$\Delta\text{ТП}$ – абсолютне зростання обсягів виробництва;

ТПб – фактичний обсяг виробництва у базовому році.

Крім цього, планова потреба підприємства в коштах на оплату праці може визначатися і *за середнім рівнем заробітної плати* ($R_{\text{зн.сер}}$) за різні періоди часу (середньогодинний, середньоденний, середньомісячний), виходячи із відповідного фонду оплати праці ($\text{ФОПі} - \text{ФОПгод}, \text{ФОПдн}, \text{ФОПм}$):

$$R_{\text{зн.сер}} = \text{ФОПі} / \text{Чсп} \times F\delta$$

Чсп – спискова чисельність працюючих,

$F\delta$ – дійсний фонд робочого часу одного робітника.

Диференційоване планування ФОП проводиться за списковим і несписковим промислово-виробничим і непромисловим персоналом усіх структурних підрозділів, а також за категоріями, професіями, посадами і кваліфікаціями. Заробітна плата, що виплачується робітникам за розцінками за виконані роботи і відпрацьований час, складає **фонд оплати праці за тарифом**. Доплати, безпосередньо пов'язані з виконанням виробничих завдань, наприклад, премії за перевиконання виробничих завдань, надбавки за керівництво бригадою, за навчання учнів разом з тарифним фондом складають **фонд годинної оплати праці** (ФОПгод). **Денний фонд оплати праці** (ФОП) включає годинний фонд і доплати за невикористаний час у межах робочого дня (доплати за роботу в позаурочний час, підліткам та учням - за скорочений робочий день тощо). **Місячний або річний фонд оплати праці** (ФОПм) складається з денного фонду і доплат, встановлених законодавством за невідпрацьовані дні або зміни (оплата чергових і додаткових відпусток, невиходів, пов'язаних з виконанням державних обов'язків, по навчанню тощо). **Фонд відрядної оплати праці** основних і допоміжних робітників може бути розрахований за відрядними розцінками та за кількістю чи трудомісткістю виробів за формулами:

$$\text{ФОПвідр} = \sum_{i=1}^n P_i N_i, \quad \text{ФОПвідр} = c T_{\text{пл}}$$

де P_i - сума відрядних розцінок на одиницю i -го виробу, грн./шт.;

N_i - кількість виробів за планом, шт.;

c – середньогодинна тарифна ставка, грн./н-год.;

$T_{пл}$ - планова трудомісткість виробничої програми, н-год.

Фонд погодинної оплати праці основних і допоміжних робітників визначають за формулою:

$$ФОП_{погод} = \sum_{i=1}^n \bar{c} Ч_{нчрп} Ф_{плj}$$

де c - середньогодинна тарифна ставка для i -ї професії, грн./год;

$Ч_{нчрп}$ - планова чисельність робітників-погодинників, осіб;

$Ф_{плj}$ - плановий ефективний (дійсний) фонд робочого часу одного робітника i -ї професії, год.

Планування фонду оплати праці керівників і спеціалістів здійснюється, виходячи із їх планової чисельності, посадових окладів і доплат відповідно до планового фонду робочого часу. Фонд оплати непромислового персоналу визначається аналогічно до розрахунку фонду для керівників і спеціалістів по кожному виду діяльності та умов оплати праці. Фонд заробітної плати неспискового складу («безлюдний фонд») призначений для оплати роботи, яка не може бути виконана штатними працівниками і розраховується, виходячи із особливостей характеру виконуваної роботи та умов її оплати. Як підсумок необхідно відзначити, що сума фондів оплати праці для всіх категорій працівників, розрахована прямим методом, не повинна перебільшувати планового фонду оплати праці, розрахованого виходячи із планових обсягів виробництва продукції і затвердженого нормативу утворення ФОП.

Тема 7. ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАТИВНО-КАЛЕНДАРНОГО ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

1. Особливості оперативно-календарного планування.
2. Складання оперативних планів діяльності організацій (підприємств).
3. Оцінка діяльності структурних підрозділів організацій.
4. Планування та оцінка діяльності колективу організацій.

1. Сформована на кожному етапі планування виробнича програма підприємства повинна бути деталізована у часі та доведена до конкретних виробничих підрозділів на етапі оперативно-календарного планування. Успішне вирішення цього завдання включає широке використання економіко-математичних методів, засобів обчислювальної техніки та способів обробки даних, що реалізуються в рамках системи оперативно-календарного планування виробництва.

У процесі оперативно-календарного планування виконуються розрахунки та встановлюються завдання цехам, виробничим дільницями і робочим місцям по випуску конкретних виробів, вузлів і заготовок; нормативи руху предметів праці у виробництві (нормативи запасів, розміри партій, періоди їхнього запуску-випуску та ін.); календарні графіки, якими встановлюється послідовність та строки виготовлення продукції на кожній стадії виробництва.

Основними завданнями оперативно-календарного планування на підприємстві є:

1) забезпечення ритмічного виробництва, відповідно до встановлених обсягів і номенклатури, а також своєчасного виготовлення та постачання продукції споживачам;

2) забезпечення рівномірності та комплектності завантаження устаткування, працівників і площ, що сприятиме кращому використанню виробничих активів;

3) забезпечення максимальної безперервності виробництва, тобто забезпечення найменшої тривалості виробничого циклу, що сприятиме зменшенню незавершеного виробництва та прискоренню оборотності обігових коштів;

4) створення умов для розвитку передових форм організації праці, а також для автоматизації об'ємних та календарних розрахунків на основі використання сучасної обчислювальної техніки.

За обсягом робіт, що виконуються, у відповідності зі змістом, оперативно-календарне планування розподіляється на календарне планування та диспетчерське регулювання.

Календарне планування - це деталізація річної виробничої програми підприємства за строками запуску-випуску кожного виду продукції і за виконавцями - в основних виробничих підрозділах першого рівня (заводах виробничого об'єднання або цехах), а всередині - на виробничих ділянках та робочих місцях.

Календарне планування містить розробку:

- календарно-планових нормативів;
- планів-графіків руху предметів праці в часі та просторі у процесі виробництва;
- у процесі календарного планування виконуються розрахунки завантаження устаткування та площ (об'ємні розрахунки);
- доведення виробничих завдань на основі розроблених планів-графіків до підрозділів, виробничих ділянок і робочих місць.

Диспетчерське регулювання - це процес, який забезпечує оперативне регулювання процесу виробництва шляхом систематичного обліку та контролю за виконанням змінно-добових завдань, поточної підготовки виробництва, оперативного усунення недоліків і відхилень, що виникають.

Основними вихідними даними для оперативно-календарного планування є:

- план випуску продукції по кварталах і місяцях;
- технологічний маршрут та технологічний процес обробки деталей і складання виробів із нормами часу за операціями;
- режими роботи цехів, виробничих дільниць;
- план ремонту устаткування.

Оперативно-календарне планування виконується у масштабі підприємства по цехах і масштабі окремих цехів – по дільницях та робочих місцях.

У процесі розробки виробничих програм застосовується ланцюговий метод, який полягає в тому, що завдання встановлюються у порядку, зворотному до ходу технологічного процесу, тобто від складання (комплектування) готового виробу до виготовлення окремих комплектуючих і визначення потреби у матеріалах, сировині та напівфабрикатах.

2. На підприємствах з *масовим типом виробництва* основною формою руху предметів праці є потік. Характерною ознакою цих підприємств є високий рівень спеціалізації робочих місць, постійне закріплення за ними певних виробів, що дозволяє планувати запуск і випуск по кожній назві деталей, відповідно до потреби в них, на конвеєрі. За цих умов оптимальною вважається система планування за *ритмом випуску*. Вона передбачає синхронізацію роботи, вирівнювання продуктивності всіх сполучених ланок виробництва, відповідно до такту випуску готового продукту.

Відповідно до річних, квартальних і місячних планів випуску продукції в натуральному виразі, з урахуванням календарно-планових нормативів, розробляються календарні плани і графіки.

На підприємствах *серійного типу виробництва* зі стабільною номенклатурою виготовлення виробів їх випуск здійснюється рівномірно. На кожному робочому місці обробляються вироби кількох видів. Об'єктом оперативно-виробничого планування служить партія деталей. Оптимальною вважається *комплектна та подетальна система планування* за рівнем забезпеченості і за добовим графіком, а прогресивною можна вважати *систему неперервного оперативно-виробничого планування*.

На підприємствах *одиночного типу виробництва* замовлення постійно змінюються, що ускладнює міжцехове, цехове планування, призводить до нерівномірного завантаження устаткування по видах робіт. У цих умовах застосовується послідовний вид руху деталей, що викликає тривалі міжопераційні і міжцехові перерви в роботі. Основною вимогою до оперативного планування в одиночному виробництві є раціональна організація руху предметів праці.

На підприємствах одиночного типу використовуються такі системи: *позамовна (при короткому циклі складання виробу); комплектно-вузлова і комплектно-групова (при тривалості складального циклу понад 1 місяць); «на склад» (при виробництві уніфікованих і нормалізованих деталей)*.

Терміни випуску продукції і тривалість виробничого циклу лежать в основі всіх календарних розрахунків. Календарно-планові завдання для невеликих підприємств з широкою номенклатурою продукції успішно вирішуються вручну, а при великій номенклатурі – тільки із застосуванням обчислювальної техніки.

У будь-якому виробництві при календарному плануванні враховується час початку і закінчення кожної операції. Операції відрізняються між собою тривалістю виконання: одні — більш трудомісткі, інші — менш трудомісткі. На основі інформації про тривалість кожної технологічної операції

розробляється *календарний графік* проходження замовлень у виробництві. З метою запобігання значним обсягам незавершеного виробництва, організації узгодженої роботи фахівці визначають *критичний шлях*. Визначення критичного шляху — важливий етап організації ефективного виробництва, оперативно-календарного планування, тому що він свідчить про пріоритетність виробничих операцій.

3. Реалізація головних принципів госпрозрахунку вимагає використання великої кількості норм та нормативів, при невеликій частоті їх використання. Необхідно створювати чітко відпрацьовану систему внесення змін до облікової, нормативної та виробничої документації, вести калькуляцію витрат великої кількості об'єктів, використовувати різні форми, види планування та обліку витрат на виробництво продукції в різних підрозділах підприємства або навіть в одному й тому ж. Показники, що доводяться до підрозділів підприємства, повинні бути узгоджені з їх виробничими можливостями і відображати бажані реальні результати, їх кількість повинна бути щонайменшою, але достатньою.

При плануванні діяльності госпрозрахункових підрозділів використовуються три основні види показників:

1) затверджувальні, які є обов'язковими для виконання і служать базою для оцінки діяльності підрозділів;

2) розрахункові, які використовують для обґрунтування затверджувальних показників; аналізу факторів, що зумовлюють виконання обов'язкових завдань; пошуку та використання внутрішньовиробничих резервів;

3) оціночні, які застосовуються з метою оцінки результатів виробничо-господарської діяльності підрозділів, формування фонду заробітної плати, визначення розмірів преміювання.

Підприємства самостійно встановлюють склад планових та оціночних показників для своїх підрозділів. Приблизний їх перелік для цехів основного виробництва наведений у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Планові показники цеху основного виробництва

Показник	Функції показників		
	Затверджувальні	Розрахункові	Оціночні
Випуск продукції в натуральному вимірі (номенклатурі)	+		+
Обсяг продукції, грн.	+		+
Ліміт чисельності ПВП, осіб	+		
Фонд заробітної плати за категоріями робітників, грн.		+	

Конкретний склад показників та методика їх визначення залежать від спеціалізації цеху, типу виробництва, специфіки підприємства й інших умов. При цьому необхідно передбачити можливість обліку фактичного рівня показників, їх порівняння в плані, звіті та в динаміці. Показники повинні розраховуватися, виходячи із загального обсягу робіт, виконуваних цехом.

На багатьох підприємствах, що мають сталу номенклатуру продукції, використовуються внутрішньозаводські умовні оптові ціни, які встановлюються на всі види продукції цехів основного виробництва. *Внутрішньозаводська умовна оптова ціна* включає цехову собівартість одиниці конкретного виду продукції і прибуток, який визначається пропорційно основній заробітній платі основних робітників. Жоден з вартісних вимірників продукції не може забезпечити її «рівновигідність» для колективів підрозділів з точки зору витрат праці та заробітної плати на одиницю обсягу продукції, тому їх доцільно використовувати тільки при постійній номенклатурі продукції, яка випускається.

Плановий ФЗП цехів основного виробництва рекомендується визначати за стабільними нормативами, в залежності від обсягу продукції. У відповідності з конкретними виробничими умовами, застосовують нормативи

витрачання ФЗП: на натуральну одиницю продукції; на одиницю обсягу продукції або приросту ФЗП на 1 % приросту обсягу продукції. Економія ФЗП у порівнянні з плановим за нормативами за фактично випущену продукцію частково залишається у розпорядженні цеху. Формування ФЗП цехів за стабільними нормативами сприяє зацікавленості трудових колективів у виконанні планових завдань меншою кількістю працюючих. При відсутності затверджувальних нормативів, ФЗП цехів планується диференційовано за категоріями працівників та видами виплат.

Також по цехах планується перелік організаційно-технічних заходів загальнозаводського призначення, що підлягають впровадженню у плановому періоді. Зниження норм витрат ресурсів у результаті впровадження цих заходів враховується при плануванні продуктивності праці, фонду заробітної плати, собівартості продукції. Такий порядок планування ефективний у масовому й багатосерійному виробництві з обмеженою та відносно стабільною номенклатурою продукції, де вище якість нормативної бази. На підприємствах з великою та динамічною номенклатурою продукції доцільним як самостійні оціночні показники використовують економічні результати, впровадження запланованих заходів: умовне вивільнення працівників, зниження собівартості продукції тощо.

До складу затверджувальних та оціночних показників для цехів основного виробництва включаються витрати на 1 грн. товарної продукції; витрати на 1 норма/год.; собівартість продукції або прибуток. При наявності на підприємстві внутрішньозаводських умовних оптових цін можна використовувати як показник прибутку, так і показник собівартості, в інших випадках – показники собівартості продукції. У цехах масового й багатосерійного виробництва визначається собівартість конкретних виробів, у дрібносерійному й одиничному – собівартість і норма/год., при цьому плануються тільки ті витрати, які включаються до цехової собівартості продукції. Продукція та послуги допоміжних цехів включаються як у планові, так і у фактичні витрати цехів-споживачів за планово-

розрахунковими цінами. Фактична собівартість (прибуток) коригується на різницю сплачених та отриманих сум за госпрозрахунковими претензіями.

Цехам допоміжного виробництва до випуску планується номенклатура та обсяг продукції (робіт, послуг) на основі таких показників: ліміту чисельності працюючих; фонду заробітної плати; собівартості продукції; організаційно-технічних заходів загальнозаводського значення, що підлягають впровадженню; нормативів оборотних засобів.

Плани виробництва допоміжних цехів формуються на підставі балансів потреби підприємства в їх продукції (пара, гаряча вода, стисле повітря) та послугах (ремонт обладнання, транспортні перевезення тощо). Баланси розробляються з урахуванням постачання продукції та надання послуг стороннім організаціям, отримання їх з боку спеціалізованих інструментальних, ремонтних і транспортних підприємств. У цехах-споживачах під час розрахунку повинні використовуватися прогресивні норми витрат продукції і послуг допоміжного виробництва.

Для визначення складу затверджувальних та оціночних показників допоміжних цехів у відповідності до характеру та різноманітності виготовленої продукції та послуг, способу визначення обсягу та структури витрат на виробництво допоміжні цехи можна розділити на дві групи:

– до першої групи відносять цехи, продукція яких має матеріально-речовий характер та може накопичуватися (інструментальні та модельні, цехи механізації та автоматизації, ремонтно-механічні цехи тощо). Для задоволення потреб виробництва в продукції (роботах, послугах) зазначених цехів, при рівномірному використанні їх виробничих потужностей і трудових ресурсів, як затверджуванні та оціночні показники, поряд з іншими показниками, які використовуються в основних цехах, встановлюється обсяг продукції й собівартість одиниці продукції;

– до другої групи відносять цехи, що виробляють продукцію або послуги, споживання й виробництво яких відбувається одночасно (енергетичні, транспортні й аналогічні їм цехи). Для допоміжних цехів другої групи

оціночним показником є своєчасність та якість обслуговування підрозділів-споживачів, а обсяг виробництва використовується ж розрахунковий показник.

Для цехів основного й допоміжного виробництва, як правило, розробляються річні плани у кварталному розрізі. Оцінка виконання плану цехами проводиться за підсумками роботи за кожний місяць та наростаючим підсумком з початку року.

4. Доведення принципів внутрішнього планування до первинних трудових колективів створює матеріальну зацікавленість робітників у виконанні виробничих завдань із найменшими витратами ресурсів. При цьому підвищуються вимоги як до якості планування й обліку, так і до організації виробництва, матеріально-технічного постачання й обслуговування.

Ділянкам і бригадам плануються показники, які безпосередньо залежать від їх діяльності. Типовий перелік затверджених показників для колективів і бригад основного виробництва включає: випуск продукції у натуральному виразі (номенклатурі); показники якості продукції або праці; ритмічність виробництва (графік випуску продукції); продуктивність праці; зниження нормованої технологічної трудомісткості; ліміт чисельності працівників; вартість або норми витрачання матеріальних та енергетичних ресурсів за їх видами, запланованих даних ділянці або бригаді. Конкретний склад показників залежить від специфіки підрозділів.

Для виміру обсягу продукції на рівні ділянок і бригад не завжди доцільно застосовувати показники, що використовуються для цехів. Відповідність між планами виробництва внутрішньоцехових підрозділів та цеху в цілому забезпечується, передусім, при формуванні номенклатурного плану ділянок і бригад на підставі плану цеху.

Найбільш універсальними вимірниками, що застосовуються для всіх ділянок і бригад основного виробництва, є трудові. При цьому доцільним є

розрахунок показників обсягу продукції за діючими (для планування чисельності основних працівників та ФЗП) та стабільними нормами (для вимірювання динаміки продуктивності праці). Співставлення обсягу продукції за стабільними та діючими нормами дозволяє визначити зниження трудомісткості нарощуваним підсумком (замість нормо-годин, для виміру обсягу продукції, можна застосовувати нормовану заробітну плату). Визначення обсягу продукції за допомогою трудових вимірників дає можливість урахувати всі роботи, виконані бригадою, більш обґрунтовано планувати й оцінювати зростання продуктивності праці, а також витрачання фонду заробітної плати.

Для зменшення трудомісткості планових та облікових робіт необхідна раціональна методика розрахунку показників, з урахуванням специфіки бригади як нижчого виробничого підрозділу.

Прогресивною формою системи внутрішнього планування є колективний підряд. Колектив підрозділу (бригади, ділянки або цеху), до складу якого входять усі його працівники (основні, допоміжні працівники, службовці) на основі укладеного з адміністрацією договору, здійснює виконання певного комплексу робіт. Колективу надається самостійність у визначенні конкретних форм організації праці та розподілу колективного заробітку, порядок якого визначається новоствореним органом самоуправління - Радою підрядного колективу, яку очолює керівник підрозділу.

Плановий фонд основної заробітної плати формується на підставі прогресивних трудових нормативів та плану виробництва продукції. За виконання плану виробництва продукції в межах встановленого обсягу, номенклатури, якості та інших показників підрядному колективу нараховується премія, виплата якої здійснюється разом із заробітною платою у відповідності з кінцевими результатами праці, незалежно від фактичних витрат праці та кількості працівників. Госпрозрахунковий підрядний

колектив преміюється за економію ресурсів і несе матеріальну відповідність за їх перевитрати.

Нарахований колективний фонд оплати праці розподіляється між усіма членами бригади з урахуванням їх трудового внеску в кінцеві результати діяльності підрозділу за допомогою коефіцієнта трудової участі (КТУ).

Різновидом колективного є орендний підряд, який надає більшій самостійності колективам підрозділів. На основі договору, у якому передбачається замовлення підприємства на випуск продукції відповідної номенклатури, виконання робіт або послуг із зазначенням строків, об'ємів та якості, а також обумовлюються зобов'язання обох сторін з визначенням економічної відповідальності за їх дотримання, підрядний колектив орендує на тривалий період виробничі приміщення, обладнання та інші засоби виробництва. Госпрозрахунковий дохід підрядного колективу визначається як різниця вартості виготовленої продукції та витрачених матеріалів, робіт, послуг інших підрозділів та орендної плати.

Тема 8. РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Зміст та призначення бізнес-плану.
2. Організація розробки бізнес-плану
3. Вимоги до оформлення бізнес-плану.
4. Структура бізнес-плану.

1. Формування ринкових відносин в Україні сьогодні неможливе без розвитку підприємництва – економічної (виробничої, господарської, посередницької) діяльності окремих громадян, груп, підприємств, що спрямована на отримання прибутку. Кожен підприємець, починаючи свою діяльність, повинен добре уявляти перспективну потребу в матеріальних, фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх отримання, а також вміти чітко визначати ефективність використання ресурсів у процесі роботи підприємства. Вирішенню цих завдань сприяє бізнес-план, який є основою підприємницької діяльності і передбачає усестороннє дослідження різних аспектів діяльності будь-якого підприємства.

Таким чином розвиток підприємництва, його ефективність та успіх неможливі без планування діяльності суб'єкта господарювання, адже саме у процесі планування визначається мета підприємницької діяльності, стратегія, засоби та умови її досягнення. У світовій практиці плани реалізації підприємницьких задумів, проектів отримали назву *бізнес-планів*.

Бізнес-план – це документ, який містить систему, взаємозв'язаних у часі й просторі, узгоджених за метою і ресурсами, заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди). Розробка бізнес-планів характерна для всіх форм та видів

підприємництва і є складовою частиною господарських угод виробничого, торгово-комерційного та фінансово-кредитного характеру.

Бізнес-план є ефективним засобом доведення нової ідеї, розробки чи проекту до осіб, спроможних їх фінансувати. Водночас – це основа для оцінки перспектив розвитку та управління новим бізнесом.

Потреба в бізнес-планах обумовлена наступними причинами:

по-перше, з розвитком ринкових відносин в економіку постійно приходять велика кількість людей, які раніше не керували підприємницькими структурами і які не мають спеціальної підготовки й до кінця не усвідомлюють широти проблем, які доведеться розв'язувати;

по-друге, господарське середовище, в якому функціонують підприємницькі структури, надзвичайно швидко змінюється, зростає конкуренція. Це ставить керівників підприємств перед необхідністю найбільш повно і оперативно враховувати ці зміни в своїй діяльності;

по-третьє, для активізації підприємницької діяльності необхідні кошти, які за допомогою бізнес-плану можна отримати, за умови переконання інвесторів, у тому числі й іноземних, в доцільності їх вкладання саме у цей проект.

Започатковуючи підприємство, необхідно передбачити чимало аспектів його діяльності в майбутньому. Деякі з них необхідно і можна розглянути і передбачити детально, наблизити до реальних умов, інші можна лише спробувати спрогнозувати, в залежності від різних ситуацій. Викладення задуму підприємства на папері у формі чіткого плану дій прояснює наявну ситуацію і допомагає об'єктивно оцінити цей задум. Крім того, план дає відповіді на безліч запитань, змушує творчо розвивати господарсько-виробничі завдання і, отже, сприяє досягненню реального успіху.

Бізнес-план окреслює коло проблем, з якими зіштовхується підприємець при реалізації своєї програми, задуму, проекту в умовах динамічного, невизначеного, конкурентного середовища, формує та забезпечує шляхи їх вирішення.

Як розпочати свою справу відповідно до поставленої мети, як ефективно організувати виробництво та просування товарів на ринок, хто буде організовувати нове виробництво і коли будуть отримані перші доходи, як зменшити господарський ризик, вижити і перемогти в конкурентній боротьбі – відповіді на ці та інші запитання управління, фінансування, маркетингу підприємець повинен отримати при розробці бізнес-плану.

бізнес-план призначений для різних цілей і буде мати успіх за умови вдалого відображення інтересів тих, для кого він призначений. Бізнес-план виступає основою бізнес-пропозиції під час переговорів з можливими інвесторами та майбутніми партнерами, при підписанні контрактів з персоналом. Він є не лише внутрішнім документом, але й використовується при встановленні контактів. Це висуває певні вимоги до його оформлення, форми та структури.

2. Розроблення бізнес-плану є досить трудомістким процесом і вимагає значних витрат часу та коштів. Тому одним із факторів, що зумовлюють ефективність і результативність бізнес-планування, є його організація.

Правильна та раціональна організація розробки бізнес-плану передбачає: забезпечення взаємозв'язку та взаємоузгодженості у розробці окремих розділів бізнес-плану; чіткий розподіл обов'язків між виконавцями; координацію дій окремих виконавців; забезпечення розробки бізнес-плану у встановлені терміни; багатоваріантність планування та вибір оптимального проекту; доведення основних положень бізнес плану до всіх зацікавлених сторін.

Розробляючи бізнес-план реалізації певного підприємницького проекту (угоди) для конкретної фірми, з урахуванням попередньої діяльності та досвіду роботи, необхідно з'ясувати нинішній її статус і визначити перспективу розвитку. Для цього потрібно поставити конкретне завдання щодо оволодіння новим бізнесом, визначити мету, якої фірма повинна досягнути та передбачити шляхи її досягнення.

До роботи з бізнес-планом повинні залучатися такі спеціалісти, як менеджери, фінансисти, маркетингологи, юристи. Це можуть бути як працівники фірми, які володіють достатніми теоретичними знаннями і мають певний практичний досвід у певному напрямі діяльності, так і залучені консультанти та експерти. Залучення до розробки бізнес-плану спеціалістів, які не є працівниками фірми, дозволяє: по-перше, реальніше оцінити актуальність самої ідеї, по-друге, підвищити рівень довіри потенційних інвесторів до об'єктивної оцінки незацікавлених осіб.

Обов'язковою у цій роботі є також участь керівника фірми та автора ідеї, що лягла в основу проекту (угоди).

Організація бізнес-планування охоплює *три етапи*: 1) підготовчий – підбір виконавців, консультантів та експертів; постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями; розробка календарного плану (графіка) виконання робіт; збір інформації; 2) безпосереднє розроблення бізнес-плану; 3) презентація бізнес-плану і доведення основних його положень до потенційних інвесторів, зацікавлених сторін.

Очолювати та координувати роботу з розробки бізнес-плану може безпосередньо керівник підприємства або уповноважена ним особа, найбільш досвідчена з виконавців.

Вихідними даними для розробки бізнес-плану є: інформація щодо попиту на товар, виробнича інформація (відомості про виробничі операції по виготовленню товару, сировину, матеріали, обладнання, приміщення, працівників), фінансова (інформація про можливі джерела залучення коштів для реалізації проекту та умови їх отримання).

3. Процес оформлення бізнес-плану передбачає знання та дотримання певних вимог. Особливо важливими є доступність викладу, системність, послідовність в оформленні, лаконічність при високому рівні якості.

Бізнес-план пишеться від третьої особи. Текст оформляється відповідно до вимог науково-практичної літератури: точно, конкретно, без повторень, без зайвих пояснень, розрахунків, посилань на джерела інформації, думки

спеціалістів та експертів. Текст рукопису слід виділяти абзацами, що полегшує читання та засвоєння викладеного матеріалу. Критерієм такого поділу є зміст написаного – кожен абзац включає самостійну думку, що міститься в одному або кількох реченнях. У тексті потрібно уникати повторень, не допускати переходів до нової думки, не закінчивши попередньої. Викладати матеріал потрібно короткими реченнями, ухилятися від нагромоджень підрядних речень.

Не варто перевантажувати текст цифрами. Якщо для розкриття суті необхідно навести відповідні розрахунки, їх можна подати у вигляді додатків. Для ілюстрації текстового матеріалу бажано використовувати таблиці, схеми, діаграми, фотографії та комп'ютерну графіку.

Після написаній текст необхідно відредагувати спеціалістом-мовником або професійним редактором.

Обсяг і ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначаються специфікою підприємства та сферою його діяльності й залежать від масштабності проекту: якщо проект великомасштабний, тоді обсяг бізнес-плану не повинен перевищувати 40-50 сторінок, разом з допоміжною документацією, кресленнями, рисунками, фотографіями, рекламним матеріалом; в усіх інших випадках обсяг повинен складати не більше 20-25 сторінок.

Презентація бізнес-плану може здійснюватися в різних формах, в залежності від багатьох факторів: характеру та масштабності проекту, віддаленості потенційних інвесторів, традицій.

У багатьох випадках практикується розсилання бізнес-плану потенційним інвесторам. В цьому випадку до документа обов'язково додається лист з коротким зверненням-проханням ознайомитися із матеріалом та повідомити підприємство про свої враження та побажання. У випадку, якщо надісланий матеріал не зацікавить інвестора, він повинен повернути надісланий примірник бізнес-плану.

При усній презентації на неї запрошуються потенційні інвестори і менеджер або власник інформує їх про свій проект, доводить основні положення бізнес-плану, використовуючи при цьому цифровий матеріал, схеми, плакати. Доповідач відповідає на всі запитання по проекту. В усній презентації бізнес-плану беруть участь всі його автори. Доповідь готується на високому рівні, адже вона повинна переконувати та відображати ентузіазм виконавців, викликати довіру до бізнес-плану та майбутньої справи.

4. Бізнес-план повинен бути поданим у такій формі, яка дозволяє зацікавленій особі отримати найбільш повне уявлення про справу та перспективи своєї участі у ній. На сьогодні не існує строго регламентованої форми його подання та структури. Однак, у бізнес-плані, як правило, подаються розділи, в яких: розкривається основна ідея і мета бізнесу; характеризується специфіка продукту (послуги) і задоволення ним потреб ринку; дається оцінка ринку та передбачається стратегія поведінки підприємця на ньому; визначається організаційна та виробнича структури; формується фінансовий проект та фінансова стратегія; описуються перспективи розвитку підприємства.

Зміст та структура бізнес-плану на сьогодні не регламентовані нормативними чи інструктивними документами загального порядку. Проте його *основними структурними елементами* повинні бути: *титульна сторінка*, яка містить повну назву документа та фірми, її адресу, телефон, прізвища керівників та інші реквізити; *зведений розділ (узагальнююче резюме)*, тобто коротка анотація всього бізнес-плану обсягом не більше 4-5 сторінок друкованого тексту; *зміст* – перелік усіх розділів і підрозділів; *основні розділи*; *додатки*: структура управління фірмою; баланс фірми та інша фінансова інформація за кілька останніх років; рекомендаційні листи та позитивні відгуки на бізнес-план; інша довідкова інформація (копія контрактів, ліцензій, документів, з яких узято вихідні дані тощо); бібліографія.

Узагальнююче резюме – це зведений розділ бізнес-плану, в якому розкривається його суть, основна ідея та її переваги. У резюме необхідно зазначити, що даний бізнес-план є єдиним документом, який розглядатиметься потенційними інвесторами. Зважаючи на це, цей розділ повинен бути чітким, лаконічним та переконливим.

Резюме фактично є стислою версією плану, своєрідним «повідомленням про наміри». Хоча резюме наводиться на самому початку бізнес-плану, скласти його слід після закінчення роботи. Лише після того, як план повністю продуманий та написаний, можна в короткій формі викласти його зміст.

Більшість кредиторів та інвесторів люблять читати короткий зміст бізнес-плану, обсяг якого не перевищує двох сторінок. Це дає їм можливість побачити важливі особливості і переваги даною проекту, порівняно з іншими. За змістом резюме інвестор часто судить про те, чи варто йому витратити свій час і читати бізнес-план до кінця, тому необхідно чітко та переконливо викласти основні положення пропонованого проекту, щоб кредитори та інвестори змогли отримати відповіді на запитання: «Що вони отримають у випадку успішної реалізації цього бізнес-плану?» і «Який ризик втрати вкладених грошей?»

В цьому розділі подається наступна інформація: 1) повна назва, адреса підприємства, форма власності, власники (засновники); 2) опис суті запропонованого проекту (наприклад, стати лідером у забезпеченні якості, або стати лідером за ціною тощо); 3) опис можливостей і стратегії (аналізується, якими можливостями володіє підприємство, як вони впливають на бізнес); 4) короткий опис ринку (опис ринкових можливостей, які буде використовувати проект, і опис головного аргументу – чому проект буде успішним, незважаючи на те, що існують товари і послуги, які вже задовольняють потреби вибраного сегменту ринку); 5) визначення цільового ринку, обсягу продажу (в грошовому та кількісному виразі); 6) команда (опис знань, досвіду, уміння менеджерів підприємства); 7) прогнози фінансові

результати (опис загальної вартості проекту, очікуваних результатів проекту і термінів погашення позик) тощо.

Основна мета цього розділу бізнес-плану – представити у максимально вигідній формі найважливішу інформацію для потенційних партнерів і осіб, на фінансову підтримку яких розраховує підприємство.

Якщо резюме служить для того, щоб розкрити суть підприємницького проекту, то всі його аспекти деталізуються в *основних розділах*: 1) галузь, підприємство та його продукція; 2) маркетинг-план; 3) виробничий план; 4) організаційно-юридичний план; 5) фінансовий план; 6) оцінка ризиків.

В розділі «*Галузь, підприємство та його продукція*» необхідно детально описати підприємство, щоб переконати інвестора або потенційного партнера в тому, що підприємство має налагоджене виробництво і можливості працювати прибутково. Важливо також показати інвестору (потенційному партнеру), що керівництво контролює діяльність свого підприємства. У загальній характеристиці підприємства слід відобразити основні види та характер його діяльності: підприємство виробничого, торговельного характеру чи підприємство, що діє у сфері послуг; що і як воно може запропонувати своїм клієнтам; де воно розташоване; запланована географія розвитку бізнесу тощо. Слід також надати інформацію про ступінь розвитку підприємства, дуже важливо сформулювати основну його мету.

У цьому розділі бізнес-плану має бути викладена коротка інформація про підприємство, включаючи його назву, юридичний статус і форму власності, дату реєстрації, адресу, короткий аналіз основних показників господарської діяльності (для діючого підприємства). Враховуючи, що входження в ринок з конкретним видом товарів і послуг – це, насамперед, готовність вступити в конкурентну боротьбу, яка передбачає ризик, то важливе місце при прийнятті рішення про надання конкретних послуг чи розробку нового продукту посідає попередній аналіз привабливості вибраної сфери бізнесу.

В цей розділ входить також характеристика галузі і можливостей для розвитку її бізнесу. При складанні бізнес-плану вивчаються та аналізуються особливості галузі.

Виділення в результаті проведеного аналізу ключових чинників успіху в галузі та обґрунтування заходів оволодіння ними дасть змогу уточнити концепцію бізнесу, дати об'єктивну характеристику продукту і визначити основних споживачів, оцінити конкурентів.

Для характеристики продукту (послуги), потрібно надати інформацію щодо: продукції, яка випускається (послуг, що надаються), в тому числі характеристику принципово нового продукту (послуги); тривалості життєвого циклу продукції; технологічних особливостей випуску продукції (надання послуг); вибору продукції (послуг) для продажу на зовнішньому ринку.

При характеристиці запланованого випуску продукції (послуг) дуже важливо чітко визначити: перелік (асортимент) основних видів продукції, напівфабрикатів, які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам; призначення виробленої продукції (наданих послуг); споживчі характеристики продукції (послуг); унікальність (цінність) продукції (послуг); конкурентоспроможність продукції (послуг) на споживчому ринку.

В характеристиці про призначення виробленої продукції (наданих послуг) необхідно визначити мету виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів.

Споживчі якості продукції доцільно характеризувати за такими параметрами; основні види сировини, з якої виготовляється продукція; вага «нетто» одиниці продукції; термін зберігання за певних умов; смакові властивості (для харчових продуктів); естетика зовнішнього вигляду; показники якості продукції; хімічний склад; рівень цін; можливість надання знижок; інші відомості.

Необхідно визначити також слабкі сторони запропонованого продукту та тривалість його життєвого циклу. Тривалість життєвого циклу будь-якого товару (будь-якої послуги) залежить від динаміки науково-технічного прогресу, рівня доходів населення, технології виробництва, умов зберігання, культури реалізації і споживання. Тому при складанні бізнес-плану потрібно передбачити: час, необхідний для доведення нового чи вдосконаленого продукту (послуг).

Дослідження привабливості продукції (послуг), призначеної для випуску і реалізації, нерозривно пов'язане з маркетинговими дослідженнями ринку.

У бізнес-плані доцільно виділити розділ «*Маркетинг-план*», у якому необхідно спланувати комплекс маркетингу, до якого включаються всі аспекти, які підприємство може задіяти для підвищення попиту на свої товари і послуги, а саме: схема розповсюдження товарів і послуг; принципи ціноутворення; методи стимулювання обсягів продажу; рекламна діяльність підприємства; сервісні послуги підприємства (гарантійне обслуговування тощо); формування суспільної думки про запроваджені товари і послуги.

Маркетинг-план розробляється на основі проведеного всебічного і глибокого дослідження, яке включає: аналіз ринкової сфери; комплексне вивчення вимог споживачів до продукції, а також кон'юнктури ринку, його ємності і попиту; оцінку діючої системи ціноутворення, рівня і динаміки зміни цін, форм і методів збуту; мотиви покупців при прийнятті рішень про придбання виробів (потреба, мода, смак, реклама тощо); відомості про конкурентів; визначення ресурсів і збутового потенціалу підприємства, його конкурентноздатності на різних сегментах ринку.

Маркетинг-план включає такі основні підрозділи: 1) стратегію розвитку і освоєння цільового ринку (тобто ринку, на якому підприємство збирається працювати); 2) сильні та слабкі сторони діяльності підприємства; 3) основні цілі та завдання підприємства; 4) стратегію маркетингу; 5) товарну стратегію; 6) стратегію формування і розвитку каналів збуту товару; 7) цінову стратегію; 8) стратегію формування попиту і стимулювання збуту продукції;

9) витрати на реалізацію маркетингової програми, оцінку її ефективності; 10) контроль за виконанням намічених заходів.

Таким чином, складання бізнес-плану підприємства починається з вивчення регіонального ринку продукції і послуг та позиції підприємства на конкретному видовому регіональному ринку.

Розділ «Маркетинг-план» має дати відповідь на питання: 1) яку частку ринку займатиме підприємство? 2) скільки і яку продукцію (послуги) йому виробляти, в тому числі на найближчий період, у вартісному і натуральному виразі? 3) хто і скільки купуватиме цієї продукції при певних якісних і цінових характеристиках?

У даному розділі суб'єкт підприємницької діяльності повинен не лише описати концепцію, а й подати бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик з великими перспективами або як пропозицію вигідного продажу продукту чи послуги.

Наступним розділом бізнес-плану є «**Виробничий план**». Він прямо впливає на зміст інших розділів, а головне – на кінцевий економічний і, відповідно, фінансовий результат діяльності підприємства. Тому від ступеня обґрунтованості цього розділу залежить стабільність роботи підприємства на вибраних сегментах ринку та його конкурентоспроможність. Розділ «Виробничий план» включає наступні дані: обсяг виробництва продукції (послуг) та обсяги реалізації (у кількісних показниках); характеристика виробничих цехів, підрозділів; виробнича програма цехів, підрозділів; загальна характеристика технологічних ліній та обладнання робочих місць; розрахунок устаткування; розрахунок площі приміщень; характеристика джерел постачання сировини, напівфабрикатів тощо; прогноз сумарних витрат на виробництво, у тому числі їх розподіл на постійні та змінні.

В бізнес-плані необхідно розглянути сам процес виробництва продукції: описати будівлі, обладнання, потреби в сировині та трудових, ресурсах, технологічні процеси, а також можливості бізнесу, використання виробничих потужностей та програми контролю якості. В цьому розділі слід також

розглянути рівень сервісу, який підприємство зможе забезпечити споживачам товару чи послуги.

Інформація про джерела постачання сировини та напівфабрикатів заноситься у таблицю, де зазначаються основні умови для укладання угод з постачальником на окремі види сировини, продукції, напівфабрикатів, форма оплати, види поставок, методи завою тощо.

В даному розділі необхідно вибрати оптимальний спосіб виробництва продукції. Фактори виробництва можуть поєднуватися різними способами, забезпечуючи однаковий обсяг випуску продукції. Наприклад, можна виробляти певну кількість продукції, використовуючи більші трудовитрати і малий капітал, або більшу кількість капіталу і невеликі витрати праці, або ж обрати будь-яке інше поєднання обох факторів, що знаходить відображення у кошторисі окремих статей витрат підприємства. Необхідно також показати, як витрати залежать від обсягу діяльності підприємства і як вони можуть змінюватися за певний проміжок часу. Виходячи із оцінки реалізованого і потенційного попиту на товар та власних витрат на виробництво, підприємство вирішує, що виробляти, скільки виробляти і з якими витратами, аби максимізувати свій прибуток. В заключній частині виробничого плану характеризуються фактори, які знаходяться поза межами контролю підприємства, але впливають на характер його діяльності (наприклад, вимоги щодо охорони навколишнього середовища), а також засоби правового захисту нової продукції чи послуг (патенти, ліцензії, товарні знаки або авторські права, які будуть одержані підприємством).

У розділі *«Організаційно-юридичний план»* розкриваються питання організації раціональної системи управління кадрами, оцінюється кадровий потенціал підприємства і формулюються заходи з його підсилення. У цьому розділі бізнес-плану розглядають дві проблеми: організаційну структуру та юридичну форму підприємства. Організаційна структура повинна передбачати: перелік всіх служб та посадових осіб, їх функціональні обов'язки, посадові оклади, підпорядкування та організаційні зв'язки між

працівниками, шляхи реформування організаційної схеми на різних стадіях розвитку підприємства; керівний склад підприємства, його обов'язки, оплату праці та умови преміювання; критерії відбору кадрів – вимоги до претендентів на ту чи іншу посаду, що передбачається організаційною схемою; оцінку результатів роботи та форми заохочення – перелік показників, за якими оцінюється робота посадових осіб, методика оцінки результатів роботи, форми матеріального та морального заохочення; форми та шляхи підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Функціональні обов'язки кожного працівника повинні бути викладені в посадових інструкціях. Розкриваючи юридичні аспекти створення підприємства, необхідно визначити організаційно-правовий статус та форму власності.

Надзвичайно важливим є питання організації фінансування підприємницького проекту, що розглядається у розділі бізнес-плану *«Фінансовий план»*, у якому узагальнюються матеріали попередніх розділів, обґрунтовується сума коштів, необхідних для реалізації проекту та визначаються джерела отримання цих коштів. У бізнес-плані необхідно також зазначити, якого роду фінансові ресурси потрібні підприємству для успішного розвитку з самого початку його діяльності, визначити способи фінансової участі його учасників та сформулювати вимоги до капіталу. Необхідно вказати джерела фінансових коштів, які є на даний час, а також ті, які передбачається залучити в майбутньому, для того, щоб потенційний інвестор зміг визначитись стосовно того, як його позики та інвестиції впишуться в загальну фінансову картину.

При розробленні фінансового плану мають бути враховані характеристики й умови бізнес-середовища, а саме: існуючі податки та тенденції їх зміни; зміни валютних курсів, за якими ведуться розрахунки; інфляційна характеристика середовища; схеми розрахунків тощо.

До цього розділу мають бути підготовлені такі основні документи: прогноз обсягу продажу; план грошових надходжень і витрат; зведений

баланс активів і пасивів; графік досягнення беззбитковості; баланс прибутку та його розподіл.

Прогноз обсягів продажу повинен дати уявлення про частку ринку, яку передбачається завоювати під свою продукцію.

За допомогою балансу грошових доходів і витрат перевіряється синхронність надходження і витрачання грошових коштів, тобто перевіряється майбутня ліквідність підприємства. Дані балансу активів і пасивів підприємства використовуються для оцінки його фінансового стану, виявлення власних обігових коштів, перевірки відповідності банківських позик об'єктам кредитування, розрахункових взаємовідносини і використання ресурсів за цільовим призначенням.

Аналіз балансу підприємства дозволяє визначити: банкам та інвесторам – платоспроможність і забезпеченість кредитів; акціонерам – надійність вкладів та їх прибутків; керівникам підприємства – стратегію розвитку і можливості самофінансування. Важливим є також складання балансу прибутку та його розподілу. До цього розділу доцільно скласти графік досягнення беззбитковості, що ілюструє вплив на величину прибутку обсягу виробництва, доходів і собівартості продукції.

На підставі вказаних документів можна не лише спрогнозувати майбутній фінансовий стан підприємства, але й оцінити його за допомогою очікуваних фінансових коефіцієнтів: ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

Для фінансового обґрунтування інвестиційного проекту у бізнес-плані розраховуються дві групи показників: показники фінансового стану та показники ефективності інвестицій, розраховані за вибраною ставкою дисконтування. Перша група характеризує ефективність оперативної діяльності підприємства в ході реалізації інвестиційного проекту, а друга – ефективність залучення інвестицій у проект. Всі показники розраховуються, як правило, за загальноприйнятою методикою.

Мета фінансового розділу бізнес-плану – сформулювати та представити загальну, всебічну та достовірну інформацію щодо очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства. Якщо ці дані добре підготовлені та ґрунтовно викладені, вони стають найважливішими критеріями оцінки привабливості бізнесу.

Досягнення бажаних фінансових результатів завжди пов'язано з певними ризиками, що виникають у результаті виникнення небажаних негативних змін. Тому у бізнес-плані передбачено розділ **«Оцінка ризиків»**. **Ризик** – це загроза того, що суб'єкт підприємницької діяльності понесе додаткові витрати, в порівнянні з тими, що передбачалися проектом або програмою його дій, чи отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував. Особливо великим є ризик у новому підприємстві. Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов'язані з ним втрати в майбутньому. У цьому розділі бізнес-плану необхідно дати рекомендації для запобігання ризику, а також викласти свою програму страхування від ризику. Слід передбачити, до яких страхових установ варто звернутися, на які суми планувати страхові внески.

Додатки до бізнес-плану включають всю важливу інформацію, яка не ввійшла до його основної частини; схеми технологічних процесів і фотографії; опис виробничих процесів; копії ліцензій, авторських свідоцтв тощо.