МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНИКА

Кафедра обліку і аудиту

ЖУК О.І.

Конспект лекцій
З ДИСЦИПЛІНИ
“Планування діяльності підприємства”

Івано–Франківськ 2012

Лекція 1. СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність планування та обґрунтування мети
1.2. Типи і види планування
1.3. Методи і прийоми у плануванні
1.4. Планування як функція управління підприємством

1.1.Сутність планування та обґрунтування мети

Особливістю сучасного перехідного періоду є те, що система централізованого управління економіки, яка діяла раніше зруйнована, а механізм ринкового регулювання суспільного виробництва в стадії зародження.

В цих умовах підприємства опинилися у складному становищі. Якщо раніше їх діяльність регулювалась, підтримувалась та спрямовувались цілою системою централізованих органів управління, то тепер вони залишилися на одинці в невизначеному середовищі.

Тому зараз успіх підприємств багато в чому залежить від науково-обгрунтованих складених стратегічних та поточних планів.

Планування у масштабі підприємства повинно являти собою безперервний процес пристосування до мінливих умов в економіці.

Найбільш коротко планування можна визначити як сукупність методів і прийомів, що дозволяють створити систему показників або послідовність дій до початку використовування цих показників або до початку дій.

Планування це свідома вольова діяльність кожного підприємства для визначення цілей і передбачення кінцевих результатів з метою одержання прибутку.

Результатом виконання планових розрахунків буде розробка якогось плану.

План – це система показників або послідовність дій характерної життєдіяльності підприємства на певний період, яка забезпечує виконання цілей діяльності підприємства.

Процес планування здійснюється у часі та у просторі, тому плани обмежені часом та колом виконавців.

Плановий період – період, на який складається план. Він залежить від виду планів, цілей планування. Період підпадає під вплив зовнішніх і внутрішніх умов, що забезпечують роботу підприємства.

При плануванні враховуються наступні планові періоди.

Довгострокові періоди – періоди дії планів, які основані на побудові прогнозних планових показників та дій, що виконуються від 2 до 10 років.

Середньострокові планові періоди – це періоди дії поточних планових показників та заходів, що виконуються від 1 до 2 років.

Короткострокові планові періоди – це періоди дії оперативних планів, які залежать від характеру планового завдання та складу виконавців планів. Тому короткострокові планові періоди варіюють від 1 години до 1 року.

Сформулюємо основні цілі та задачі процесу планування.

Мета планування – це створення максимально наближених до умов діяльності підприємства планів в мінімальні терміни і з мінімальними допустимими втратами матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Задача планування – це рішення поточних проблем планування, що виникають на етапах планових розрахунків і забезпечення виконання основної мети планування.

Цілком зрозуміло, що процес планування може бути перервним та безперервним і складається з етапів (фаз) планування.

Фаза (етап) планування – це окремий цикл планування, обмежений часом та засобами планування, протягом якого виконується вирішення якоїсь проблеми розробки виду планів.

Засобами планування є матеріальні, трудові і фінансові ресурси, що забезпечують виконання поставлених цілей і задач.

Далі визначимо основні умови планування, що дозволяють здійснити цілі та задачі планування.

Основними умовами планування є дотримання законів та принципів планових розрахунків.

Закони планування

1) При плануванні всі кількісні показники планів округляються у більшу сторону, а якісні показники планів округляються за законами математики.

2) Кількісні показники планів в натуральному виразі плануються з точністю до одного знаку після коми (0,0), а у вартісному виразі округляються з двома знаками після коми (0,00). Якісні показники планів плануються у відсотках з точністю до одного знаку після коми (0,0), а в питомому значенні – з точністю до трьох знаків після коми (0,000).

Принципи планування

• Достовірність – принцип, за яким припускається використовування в планових розрахунках тільки багаторазово перевірених і абсолютно достовірних початкових даних.

Раціональність – припускає планування показників на основі оптимізації витрати матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

• Науковість – припускає використовування в планових розрахунках сучасних методів, методик і технологій, що забезпечують підвищення якості і скорочення термінів планування.

• Компактність – припускає створення мінімальної і достатньої кількості показників в плані відповідно до цілей планування.

• Наочність – припускає логічну побудову планів, що забезпечує простоту читання і коректування.

• Гнучкість – припускає формування показників планів в коридорі значущості від мінімуму до максимуму запланованої величини.

1.2 Типи і види планування

Типи планування

Планування на підприємстві може відноситися до того чи іншого типу в залежності від ознаки, за яким відбувається класифікація. Ознаками, що визначають тип планування, є:

- ступінь визначеності в плануванні;
- тимчасова орієнтація ідей планування;
- горизонт планування (час планування).

Перший тип – це детерміноване планування.

До його ознак належить використання вихідних даних, котрі діють у цілком передбачуваному середовищі і можуть бути достовірно визначеними. В умовах ринку цей тип планування використовується на рівні загального планування підприємств, об'єднань, організацій та інше. На рівні підрозділів підприємства детерміноване планування має найбільш високу визначеність і точність планових показників (наприклад, план виробництва, праці і зарплати й ін.).

Другий тип – це стохастичні системи.

Використання такого типу планування припускає певну невизначеність у зовнішньому ринковому середовищі і часткову відсутність достовірної інформації про вихідні дані для планування. Такий тип планування не дає повної передбачуваності результату. Ступінь невизначеності може варіювати у залежності від економічного розвитку, історичного періоду й інше.

Варіантами стохастичного планування є наступні:

- планування на основі твердих зобов'язань, при впевненості подій;
- планування під особисту відповідальність (у ситуації повної невизначеності вихідних даних);
- планування, пристосоване до випадкових обставин (наприклад, при рості цін на 25%, замість 10%).

Види планування

Після визначення типів планування, ознайомимося із видами планування та їх скороченою характеристикою.

Практика планування зазначає три основних види планування.

- Стратегічне планування.
- Тактичне (поточне) планування.
- Оперативне планування.

Стратегічне планування є довгостроковим плануванням діяльності підприємства. Його особливістю є відсутність конкретних значень показників, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства. Це планування визначає спрямованість діяльності, формує види діяльності і періоди існування певних видів діяльності.

Тактичне планування є плануванням діяльності підприємства на поточний період існування з чітко вираженою конкретною метою і задачами. Таке планування утворює поточні плани, що включають конкретні показники і межі їх значень, досягнення яких обмежене поточним плановим періодом.

Оперативне планування є деталізацією тактичного планування і без

нього не існує. Таке планування дозволяє створювати оперативні планові завдання конкретним виконавцям поточних планів підприємства. Оперативне планування вирішує задачі внутрішньовиробничого характеру за показниками і їх розрахунками і відрізняється від тактичного планування методами і прийомами, вживаними при цьому. Терміни реалізації оперативних планів має бути менше, ніж терміни реалізації тактичних планів. Частини додатку оперативного і тактичного планування також різні. Для тактичного планування – підприємство в цілому і його укрупнені підрозділи. А для оперативного планування – ділянки, робочі місця, конкретні працівники.

1.3. Методи і прийоми у плануванні

Планування будуються на методах і прийомах, що дозволяють у кожному конкретному випадку виконувати поставлені завдання планових розрахунків. Тому доцільно ознайомитися із загальною системою методів і прийомів, на якій будується планування. Нижче наведемо коротку характеристику загальних методів і прийомів,

вживаних у плануванні.

Рисунок 1.1 - Класифікація методів і прийомів у плануванні

Метод прямого рахунку

Даний метод використовується практично у всіх розрахунках здійснюваних в плануванні. Метод полягає в арифметичному складанні, відніманні, множення або розподілі показників підсумкового значення.

Розрахунково- аналітичний метод

Даний метод теж відноситься до найбільш поширено застосованих методів у плануванні. Він також використовується як контрольний метод для результативних планових показників.

Метод полягає в первинному аналізі початкових даних для розрахунку з метою виявлення їх взаємозалежності і впливу. Подальших плановий розрахунок основується на результатах такого аналізу. Тобто знаходиться, величина впливу вихідних даних на планову величину показника і по результатам впливу знаходиться плановий показник.

Метод обчислення абсолютних і відносних різниць Цей метод застосовується для аналізу показників у процесі знаходження планових змін та визначення рівня зміни показників за планом.

Абсолютної різниці визначаються за наступною формулою:

А = (Плановий показник – Вихідний(Фактичний) показник) = ± величина зміни (+) підвищення, (-)зниження

Величина відносної різниці є той же знак, що в абсолютній, але тільки з відсотком (%).

Нормативний метод

Даний метод є ключовим методом планування і застосовується переважно для показників, за якими потрібне планування з обмеженням використання ресурсів. Метод основується на планових розрахунках із застосуванням системи норм і нормативів.

Балансовий метод

Цей метод застосовується при складанні планових балансів різного вигляду: актив/пасив; прихід/витрати; структурний баланс; підсумковий баланс та інші.

Ключовою умовою складання будь-якого балансу в балансовому методі є рівновага між складовими частинами балансу.

Коротка характеристика прийомів у плануванні

Логічні прийоми:

• прийом порівняння полягає в порівнянні 2-х або більш показників між собою для обчислення їх зміни;

• прийом угрупування полягає в угрупуванні показників за якісними і кількісними ознаками і надалі знаходження зміни значень за групами показників;

• прийом деталізації полягає в уявному розчленовуванні комплексного показника на складові частини для визначення структурних або факторних змін цих складових частин за планом;

• прийом зазначення вузьких місць переважно застосовується при виникненні проблеми визначення рівня планового показника і полягає у виявленні екстремумів значень, що плануються, і подальшому визначенні рівня

відхилень від норми;

• прийом ланцюгових підстановок полягає у послідовній підстановці у планову формулу розрахунку показника спливаючих факторів для визначення рівня впливу.

Евристичні прийоми:

• прийом аналогії полягає у застосуванні відомих функціональних залежностей із неекономічних областей науки при вирішенні планових задач;

• прийом інверсії полягає у застосуванні взаємозворотних показників для знаходження рівня ефективності планових показників;

• прийом мозкового штурму полягає у виділенні групи фахівців для вирішення певних планових задач у обмежений період часу. Загалом всі практичні задачі планування розв'язуються шляхом прийому мозкового штурму;

• прийом анкетування полягає у складанні анкети питань, що вимагають рішення для визначення шляху подальшого планування.

1.4. Планування як функція управління підприємством

Склад і організаційна структура планових органів підприємства залежать від багатьох чинників і конкретних умов виробництва, зокрема, від розміру підприємства, динамічності ринку продукції, стабільності контрагентів, від кількості, складу і форми організації підрозділів підприємства, від характеру і особливостей продукції, що випускається. Організація планування і контроль ходу виконання планів покладений на *планово-економічний відділ* підприємства. У його функції входять:

• розробка структури обов'язкових для підприємства планів і напрям їх для затвердження керівним органам підприємства та організація роботи по складанню планів, вид яких затверджений керівництвом підприємства, підготовка матеріалів і початкових даних у всіх відділах і службах підприємства, що беруть участь в плановій роботі;

• складання техніко-економічних прогнозів по найважливіших напрямах діяльності підприємства та узгодження планів всіх підрозділів підприємства та розробка нормативних планових документів (види і структура планів) для структурних і функціональних підрозділів підприємства;

• контроль виконання планів підприємства в цілому і його окремих структурних і функціональних підрозділів.

Персонал планово-економічного відділу спільно з вищим керівництвом розробляє стратегічний план фірми, бере участь у виборі і обґрунтуванні економічних цілей, аналізі і оцінці планових і фактичних результатів діяльності підприємства. Планово-економічний відділ взаємодіє з плановими бюро структурних підрозділів, а також з функціональними підрозділами підприємства в цілому: відділ маркетингу, відділ збуту, відділ цін, фінансові служби і інші, координує їх роботу при підготовці окремих видів планів підприємства. У плануванні своєї діяльності беруть участь всі служби підприємства, як виробничі, так і функціональні. Рекомендації планово-економічного відділу, що

стосуються планової роботи, обов'язкові для всіх структурних і функціональних підрозділів, за винятком тих, які згідно нормативним документам віднесені до компетенції керівництва підприємства.

Виробничо-диспетчерський відділ на основі планових завдань розробляє номенклатурні, виробничі завдання цехам і виробничим ділянкам, встановлює терміни і контролює хід виконання цих завдань.

В рамках планової роботи *відділ маркетингу* займається дослідженням ринку, плануванням основних товарних груп (ліній), збуту, просування і розподілу продукції. Він також відповідає за планування асортименту продукції, що випускається, комплектацію і після продажне обслуговування, а також планує зменшення кількості рекламацій.

У компетенцію *відділу цін* входить формування контрактних і збутових цін на продукцію і замовлення в цілому, а також планування цінової політики підприємства.

Відділ збуту формує конкретні напрями збуту продукції, а також нові форми обслуговування і торгівлі.

Фінансові служби відають плануванням витрат і кінцевих показників фінансової діяльності підприємства.

Відділ кадрів веде планування використовування трудових ресурсів.

Виробничо-технічні служби (планово-диспетчерські бюро підрозділів підприємства) відповідають за планування роботи окремих підрозділів підприємства, планування по змінах, контролюють якість сировини, комплектуючих виробів і готової продукції.

На підприємствах малого і середнього бізнесу планово-економічний відділ і відділ збуту можуть бути відсутнім, тоді їх функції передаються відділу маркетингу або ж відносяться до безпосереднього ведення одного із заступників директори. Найважливіші питання, пов'язані з діловим або стратегічним плануванням, розв'язуються з участю фахівців підприємства. Можуть бути привернуті також і зовнішні консультанти.

Лекція 2.Система планів підприємства

2.1.Формування системи планування на підприємстві
2.2.Основні підсистеми планування
2.3.Склад планів
2.4.Організація розроблення планів на підприємстві

2.1.Формування системи планування на підприємстві

Планування – це складний методичноорганізаційний процес, за якого відбуваються безперервний пошук, оброблення й систематизація інформації та її перетворення в знання про зовнішнє середовище та власні можливості підприємства в контексті його нинішнього функціонування та майбутнього розвитку.

З позицій системного підходу планування можна розглядати як складну систему, на вході якої уявляється потік такої інформації, що у «процесорі» системи за допомогою методичного апарату та інструментарію перетворюється у вихідний потік – обґрунтування та рекомендації щодо прийняття управлінських рішень. Порівнюючи фактичну інформацію з плановою, можна отримати контрольну інформацію та оцінити виконання управлінських рішень. Таке уявлення не виходить за межі класичного розгляду планування підприємством і, отже, дає змогу визначити систему планування як цілеорієнтовану взаємозв'язану сукупність процесів планування, доповнену виконанням функцій контролю результатів. Суб'єктами системи планування в цьому розумінні є процеси планування й контролю, а результатами – інформація, відображена в планах і звітах.

Водночас, елементами системи планування варто вважати керівників-управлінців та інших професіоналів, котрі, власне, і здійснюють відповідні плановоконтрольні розрахунки, результати яких містяться у планах та звітах. З іншого боку, спираючись на те, що в основу планування покладено процес перетворення інформації в дані, знання і, звичайно, оформлені належним чином документи – плани та звіти, розуміння системи планування можна умовно звузити до системи планів підприємств. Відповідно до цього система планування може бути визначена як цілеорієнтована взаємозв'язана сукупність планів і звітів. І в цьому аспекті розгляду суб'єктами системи також залишаються керівникиуправлінці та професіонали, які розроблять плани й готують звіти. Поняття «система планування» іноді вживають у розумінні «система планів». Ці поняття, як зазначалося вище, мають різне сутнісне наповнення. Система планування на підприємстві має формуватися й удосконалюватися з урахування таких основних принципів: єдність, цілеспрямованість, інтегрованість, цілісність, повнота, гнучкість, безперервність.

Принцип єдності означає, що планування мусить охоплювати всі сфери діяльності підприємства. Змістова поєднаність планів має бути узгоджена з організаційною структурою підприємства, оскільки елементами планування є окремі структурні підрозділи підприємства й окремі частини процесу плану-

вання. Взаємозв'язок між підрозділами забезпечується як на горизонтальному рівні, так і по вертикалі, тобто в межах управлінської ієрархії.

Планування зазвичай має цільову орієнтацію, тому система планів підприємства має формуватися як своєрідна модель перевірки можливостей досягнення цілей. За допомогою звітів виявляють фактичний рівень виконання поставлених завдань. Усі процеси планування та суб'єкти, що здійснюють їх, мають бути інтегрованими з орієнтацією на цілі.

Усі планові розрахунки мають бути також інтегрованими в певному часовому співвідношенні, незалежно від того, як саме розробляються ті чи інші плани: періодично, неперіодично чи разово. Найбільше ця риса притаманна періодичному плануванню, за якого плановоконтрольні розрахунки побудовано у вигляді інформаційної системи, що має пірамідальну структуру й передає знизу вгору систематично агреговані показники від одного рівня управління до іншого.

За допомогою системи планування керівництво підприємства отримує інформацію, що відображає економічні процеси та взаємозв'язки підприємства та ринку. Цілісне уявлення про ці явища й процеси створюється через системне подання їх за допомогою сукупності взаємопересічних показників планів. Оскільки різні розділи плану розробляються взаємозалежно, то система планів дасть можливість зробити справді змістовні висновки, якщо буде повною.

Принцип гнучкості полягає в наданні системі властивості своєчасно й без особливих зусиль змінювати свої параметри у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Внесення змін у плани, їх виправлення й уточнення за умов динамічного середовища може перетворюватись у безперервний процес коригування, як це зазначено в підрозд.1.3.

Безперервність означає необхідність дотримання неперервного планового періоду з урахуванням плинного горизонту планування, а також взаємоузгодженості довго, середньо й короткострокових планів.

Розгляд змісту планування з позицій аналізу стратегічних процесів (підрозд.1.4) висуває принцип участі (партисипативності) на головну роль у системі планування. Його дотримання означає, що кожен працівник підприємства є учасником планувального процесу. Більше того, кожен розглядається як потенційний ініціатор, динамічне ядро розроблення стратегії підприємства.

Для створення й успішного функціонування системи планування на підприємстві має бути створено певні передумови організаційного, інформаційного й кадрового характеру. Оскільки змістова інтеграція планових завдань і суб'єктів планування, як уже зазначалося, здійснюється в межах організаційної структури підприємства, то основні контури планової й організаційної піраміди мають збігатися. Система планування потребує належного інформаційного забезпечення, а саме: розвиненої прогнозноаналітичної системи з адекватною методичною базою, чіткої системи управлінського й фінансового обліку, ефективної системи електронного оброблення інформації та передавання даних.

Кадрове забезпечення дієвості системи полягає в здатності керівництва управляти підприємством, користуючись системою планування як складним інструментом, що вимагає глибоких знань, вмінь і навичок. Адекватною має бути й кваліфікація професіоналів та менеджерів – суб'єктів планування.

2.2.Основні підсистеми планування

Функціонування системи планування на підприємстві передбачає чітку взаємодію її основних підсистем – комплексів планових розрахунків, які взаємоузгоджуються за часом, змістом та функціональними сферами діяльності підприємства. Кожен з цих комплексів має цілком відмітне місце у системі планування, що визначається насамперед особливостями вибору підприємством способу своєї ринкової поведінки та періодом маневрування.

Відрізняються комплекси також методами та моделями планування, ступенем визначеності (імовірності досягнення) показників, ступенем деталізації параметрів майбутнього стану тощо. Історично склалися навіть різні назви вказаних комплексів, що відображало загальноекономічні тенденції, розвиненість ринку тощо. Характерні риси основних підсистем планування унаочнює табл.2.2.

Найпоширенішим нині є погляд, що головними в діяльності підприємства є стратегічні аспекти його діяльності. Тож основними підсистемами планування варто вважати:

- генеральне цільове планування;
- стратегічне планування;
- тактичне планування.

Ці підсистеми охоплюють сферу технікоекономічного планування. Відповідно до зазначених підсистем вирізняють і комплекси планових розрахунків, тобто комплекси планів.

Сутністю генерального цільового планування є покладання найважливіших цілей діяльності підприємства й визначення завдань (цілейдій, які з них випливають). До цього комплексу входить обґрунтування досягнення загальних матеріальних монетарних і соціальних цілей; освоєння нових сфер діяльності та залучення нових груп споживачів; зростання прибутку та збільшення вартості капіталу; поліпшення соціального положення персоналу й формування ділового іміджу підприємства тощо. Покладання генеральних цілей є концептуально важливим для підприємства й визначальним щодо його політики, культури та філософії.

Планування досягнення цілей становить зміст стратегічного планування. На основі поставлених цілей тут визначаються обсяги й структура продуктовоасортиментної програми підприємства, а також ресурсів (потенціалу), необхідних для виробництва та реалізації продукції. Стратегічне планування безпосередньо пов’язане з діяльністю підприємства в так званому довгостроковому періоді, оскільки зміна потенціалу передбачає планування розміру підприємства, структури виробництва (виробничої потужності), структури капіталу, а також організаційної структури, юридичної форми й системи управління підприємством у цілому.

Таблиц

ХАРАКТЕРНІ РИСИ ОСНОВНИХ РІЗНОВИДІВ ПЛАНОВИХ КОМПЛЕКСІВ (ПІДСИСТЕМ ПЛАНУВАННЯ)

№ з/п	Назва різновиду планування	Сфера охоплення	Ступінь деталізації параметрів	Періодичність розроблення	Календарний плановий період	Синонімічні назви
1	Генеральне цільове	Основні цілі підприємства	Низький	За потребою, періодично	3—5 років	Довго- або середньо-строкове
2	Стратегічне	Конкретизовані цілі	Середній	Періодично або безперервно	3—5 років з річним розподілом	Довго- або середньо-строкове
3	Тактичне	Функціональні напрями	Високий	Безперервно	Річний з поквартальним розподілом	Поточне оперативне
4	Оперативно-календарне	Виробнича програма	Високий на рівні елементів виробництва	Безперервно	Річний із поквартальним, помісячним тощо розподілом	Оперативно-виробниче
5	Бізнес-планування	Підприємницька ідея, проект	Визначається масштабом проекту	Неперіодично	Термін реалізації проекту	Термін реалізації проекту

У процесі тактичного планування, на відміну від стратегічного, функціонування підприємства розглядається в межах певного періоду, найчастіше – річного, у рамках певної продуктової програми, заданого потенціалу й системи управління. Воно охоплює всі сфери виробничогосподарської діяльності підприємства й підпорядковує їх досягненню цілей. Традиційно комплекс планів відображає функціональні сфери діяльності підприємства, а саме: випуск продукції, її реалізацію; забезпечення виробництва необхідними засобами (обґрунтування виробничою потужністю), матеріальними й трудовими ресурсами; визначення витрат і фінансових результатів. У підсистему тактичного планування входить також розроблення планів за виробничими й обслуговуючими підрозділами підприємства, які конкретизують досягнення загальних цілей для кожного з них. У межах тактичного планування розробляються також окремі проекти щодо здійснення загальних стратегічних і поточних планів, які не передбачають змін у потенціалі підприємства.

Усі зазначені комплекси розробляють періодично або ж навіть безперервно залежно від уточнення стану підприємства в аспекті досягнення покладених цілей або ж їх коригування чи кардинальної зміни. Якщо ж генеральні цілі та поставлені стратегічні завдання на 3–5 років передбачаються стабільно визначеними за умов відносно передбачуваного зовнішнього середовища, то стратегічний план має горизонт 3–5 років, а тактичний план доцільно розробляти як уточнений стратегічний на календарний рік. Це дуже зручно з позицій визначення результатів, насамперед фінансових, ураховуючи

певну календарну «налаштованість» таких складових економічної системи держави, як податкова та обліковостатистична, з якими взаємодіє підприємство.

Зважаючи на те, що генеральні цілі завжди виражають цінність уявлення вищого керівництва підприємства й частково формуються у вигляді директив загального характеру, їх часто виносять за межі планування, вважаючи їх початком розроблення всіх інших комплексів розрахунків.

Дещо відокремленим елементом у системі планування на підприємстві є розроблення проектів, які є обмеженими в часі цілеорієнтованими комплексами заходів. Планування проектів за своєю природою є неперіодичним плануванням. Проекти можуть мати як локальний, так і всеосяжний характер, наприклад, у разі створення нового підприємства. Для таких проектів складають бізнесплани, особливості структури яких та порядку розроблення викладено в темі 14 посібника.

Змістове поєднання й координація всіх періодичних і неперіодичних планів у межах стратегічного та тактичного планування здійснюється за допомогою дотримання так званої рангової послідовності. Вона, у свою чергу, формується через визнання одного з планів первинним, а інших, відповідно, вторинними (похідними).

Стосовно первинних та похідних планів відрізняють два основні випадки. В одному з них первинний план є попереднім, приблизним розрахунком, що слугує основою для розроблення всіх інших деталізованих планів. Як правило, первинність такого плану визначається через генеральну мету (цілі) підприємства. Якщо нею є, наприклад, досягнення високого фінансового результату, то первинним планом фінансовий план як складова генерального цільового планування підприємства.

Домінанта первинності може бути визнана також за принципом «вузького місця» на підприємстві. Тоді інші плани підлаштовуються під його «розшивання», стають вторинними. Протягом планового періоду відбувається вирівнювання (узгодження) взаємозв’язаних ланок. Найчастіше «вузькі місця» на підприємстві виникають у результаті диспропорцій у виробничій потужності різних виробничих підрозділів підприємства. У такому разі, наприклад, домінуючим розділом плану вважають план організаційнотехнічного розвитку. Рангову послідовність розроблення планів унаочнює рис.2.1.

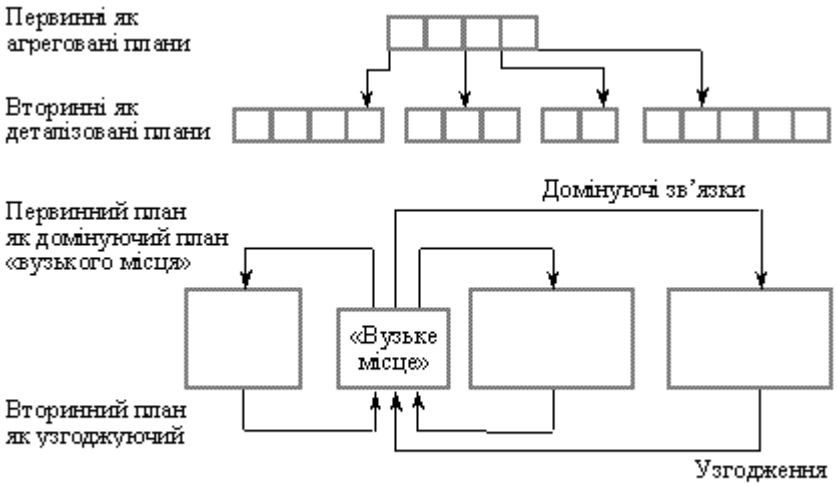

Рис. 2.1. Узгодження розділів плану підприємства за ранговою послідовністю

Оперативнокалендарне планування є особливою підсистемою планування на підприємстві. Воно забезпечує календарне погодження виробничої програми між учасниками технологічного процесу виробництва продукції – основними цехами та дільницями. У цьому контексті термін «оперативне» означає планування на найкоротші календарні періоди – зміну, добу, декаду, місяць тощо. Особливості оперативно-календарного планування викладено в темі 5 посібника.

2.3.Склад планів

Результати виконаних у процесі планування плановоконтрольних розрахунків заведено зводити у планові та плановозвітні документи, які створюють цілісну картину передбачуваного й реального розвитку підприємства у плановому періоді: п'ятирічному (три або дворічному) з розподілом першого року за кварталами чи місяцями з наростаючим підсумком. Як правило, загальний план підприємства готують у вигляді таблиць. Дані таблиць можуть бути проілюстровані графіками й коментарями. Доцільним є включення до складу розділів також короткого резюме – загальних положень. Аналогічно структурі плану зазвичай складають звіт про його виконання, у якому виявляють відхилення від запланованих показників розвитку, дають їх оцінку. Фрагмент форми плану подано в табл.2.3. Структура та зміст плану унормовані внутрішніми інструкціями та іншими документами.

Водночас майже для кожного виду економічної діяльності традиційно склалися комплекси основних показників з усталеною методикою їх розрахунку. Раніше для вітчизняних підприємств було обов'язковим дотримуватися типових положень для розроблення так званого техпромфінплану – плану економічного та соціального розвитку підприємства. З переходом до ринкових умов господарювання зникла потреба в дещо заформалізованій підготовці планових документів насамперед для затвердження їх у вищих галузевих інстанціях. Однак значення плану як інструменту управління підприємством

не зменшилося, більше того, зросли вимоги до підвищення оперативності та якості виконання розрахунків, гнучкості планів тощо. Нині більшість плановозвітних розрахунків здійснюють в автоматизованому режимі із залученням спеціальних комп'ютерних програм та їхніх комплексів. Підвищення ступеня невизначеності умов господарювання, як уже зазначалося, не знімає з порядку денного необхідності розроблення загального плану як документа, а лише певною мірою модифікує його структуру та зміст – від розгорнутого й деталізованого до стислого й агрегованого.

Для великих підприємств, що почуваються впевнено на ринках своїх продуктів і мають розгалужену організаційну структуру, побудовану за функціональним принципом, розроблення загального плану є найбільш важливим, водночас складним та в аспекті унаочнення – зразковим. Склад плану, рекомендований для такого підприємства, подано в додатку А наприкінці теми.

План заведено розпочинати розділом «Загальні положення», де подають результати аналізу зовнішнього середовища (аналіз галузі, стану конкуренції) та підприємства. Тут також мають міститися прогнози стану зовнішнього середовища за споживчими ринками продуктів і регіонів збуту. Прогнози доцільно подавати в такому складі:

- загальноекономічні тенденції;
- прогнози розвитку науки й техніки;
- прогнози соціальнокультурної сфери;
- прогнози політикоправової сфери;
- прогнози екологічної ситуації.

Завершувати цей розділ має узагальнене бачення, цільова картина діяльності підприємства.

Розділ «Генеральні цільові плани» формується за основними різновидами цілей, а саме:

- матеріальні (продукти й послуги, обсяги ринків);
- монетарні (доходи, рентабельність);
- соціальні (стандарти поведінки щодо персоналу, інвесторів, партнерів, громадськості).

Показники розділу «Стратегічні плани» слугують для характеристики й оцінювання таких явищ:

- цільових змін продуктовоасортиментної програми, розмірів і структури виробничої потужності, капіталу;
- цільових змін організаційної структури та правової форми підприємства.

Показники плану групують так:

- стратегічні плани полів бізнесу, функціональні та регіональні стратегії: загальний (зведений) план полів бізнесу; плани за окремими полями; плани розвитку функціональних сфер діяльності підприємства (виробництва, збуту, матеріальнотехнічного постачання, науководослідних робіт), а також комплексних сфер (маркетингу, персоналу); регіональні стратегії;

- план удосконалення організаційної структури та правової форми підприємства;
- план удосконалення системи управління: розстановка керівних кадрів, удосконалення системи стимулювання керівників, розвитку інформаційної системи управління.

Розділ «Тактичні плани» містить групи показників:

- асортиментнопродуктовий план за видами продукції: у натуральних і вартісних вимірниках;
- план витрат, доходів і фінансовий план: плани витрат, виторгу й балансового результату, фінансовий план (грошові потоки, інвестиції, надходження й виплати грошових коштів).

У практиці роботи підприємств окремі планові документи поєднуються в блоки, наприклад:

- бачення, цільова картина – оформляється окремою брошурою з коментарями і призначено для персоналу підприємства та громадськості;
- генеральні цілі та стратегічні плани зводять разом у документі «Політика і стратегія підприємства», призначеному для вищого керівництва підприємства;
- тактичні плани поєднують у документ під назвою «Зведений план результатів і фінансовий план», що його використовують керівники всіх рівнів управління підприємством; витяги з планів, що стосуються результатів досягнення основних цілей (наприклад, фінансові), доводять до відома керівництва;
- основні показники – цільові, стратегічні, тактичні – зводять у спеціальні огляди «Ключові показники планування і контролю», що регулярно подаються керівництву підприємства; витяги з них можуть направлятися партнерам, а також консалтинговим фірмам, які здійснюють порівняльний аналіз діяльності підприємств – учасників спеціальних проектів.

Зважаючи на те, що підприємство є багаторівневою системою, і планування притаманне всім рівням управління та всім підсистемам, розглянути його зміст стосовно кожної з підсистем неможливо. Тому подальший виклад матеріалу розглядатимемо з методологічного погляду й застосуємо до рівня підприємства в цілому. Для розуміння планування в окремих підсистемах будуть прийнятними загальні методологічні рішення. Тим більше, що для низових ланок управління на рівні підрозділів відпадає потреба розроблення частини планів та їхніх складових.

Для малих і середніх підприємств із нескладною організаційною структурою та значно зменшеною кількістю управлінських рівнів склад планів суттєво не змінюється, хоча змістове наповнення комплексів плановоконтрольних розрахунків може значно спроститися. Цьому сприяє порівняно менший масштаб діяльності, звужений асортимент, чисельність персоналу тощо. Дрібне підприємство може займати різну ринкову позицію: від «повноправного» учасника на квазіконкурентному ринку до аутсайдера – на асиметрично олігополістичному. Отже, його стратегічні цілі можуть мати надто недалекі часові горизонти, а стратегічне планування мало чим відрізнятиметься від

тактичного.

2.4.Організація розроблення планів на підприємстві

Успішне проведення інтегрованих планових розрахунків потребує відповідної структурної та процедурної організації системи планування на підприємстві. В організаційному аспекті особливо важливим є питання централізації та децентралізації у виконанні планувальних робіт. Системотвірні інтеграційні завдання, що стосуються підприємства в цілому, слід вирішувати централізовано. Це можна сказати також про планування великомасштабних проектів. Інші завдання планування варто вирішувати децентралізовано, щоб використати відповідну професійну компетентність економістів, забезпечити своєчасність і гнучкість планування та підвищенням мотивації праці посилити відповідальність за складання планів та їх виконання.

Під час розв'язання питання про співвідношення централізації та децентралізації в плануванні вирішальне значення має принципове регламентування повноважень щодо прийняття рішень та підпорядкованості для суб'єктів планування в підрозділах підприємства. Крім цього, важливу роль відіграють різновид і значущість відповідного об'єкта планування.

Центральний (штабний) відділ планування на підприємстві займається передусім розробленням та вдосконаленням системи планування на підприємстві. До його функцій також відносять:

- змістовоорганізаційну підтримку керівництва підприємства під час підготовки й проведення робіт зі складання планів;
- методичне забезпечення розроблення планів структурних підрозділів підприємства;
- підготовку й подання матеріалів з аналізу стану зовнішнього середовища;
- зведений аналіз діяльності підприємства в цілому;
- поточний контроль за процесом виконання планів і подання даних про наявні відхилення;
- аналіз причин відхилення у виконанні плану та розроблення пропозицій щодо коригування планів;
- координацію підготовки окремих розділів плану й розроблення зведеного плану.

Розроблення стратегічних планів – виключна прерогатива центрального відділу планування. На великих підприємствах ця функція може стати відокремленою й виконуватися спеціалізованим відділом стратегічного планування.

Крім центрального відділу планування на підприємстві мають діяти також інші структурні одиниці, які здійснюють планувальні функції як централізовано, так і децентралізовано. Планування за окремими функціями виробничогосподарської діяльності у вітчизняній практиці здійснювалося спеціалізованими відділами: плановоекономічним, праці й заробітної плати, матеріальнотехнічного забезпечення і збуту та ін. За кордоном широко використовують створення спеціалізованих комісій (комітетів), до роботи у яких на тривалий термін залучають залежно від конкретних проблем різних керівників, менеджерів та професіоналів. Вони проводять процеси планування підприємства в цілому або розробляють окремі комплекси планів. Важливою функцією таких комісій є проведення нарад з планування, на яких затверджуються плани й доводяться до відповідних лінійних і функціональних структурних підрозділів. На нарадах обговорюють також фінансовоекономічні результати роботи, аналізують виконання планів і причини відхилень.

Проектне планування й частково контроль за реалізацією проектів ведеться проблемноорієнтованими проектними групами. Це особливі структурні підрозділи, що створюються для вирішення спеціальних завдань. Їхній склад має міждисциплінарний характер, що забезпечує використання різнобічних професійних знань і прийняття обґрунтованих рішень.

Для великомасштабних мультифункціональних проектів до складу проектних груп неодмінно включають працівників центрального відділу планування, щоб забезпечити узгодження проектів із загальним планом підприємства.

Останнім часом активно дискутується питання про передавання частини планувальних, особливо допоміжних, функцій стороннім консультаційним фірмам або індивідуальним консультантам. Таке рішення є доцільним, якщо зовнішні консультанти можуть запропонувати якісні та (або) економічно вигідні умови. Переваги передавання на сторону частину допоміжних функцій планування та управління полягають насамперед у використанні професійних знань зовнішніх фахівців, які до того ж можуть бути об'єктивнішими за працівників підприємства. Водночас, належить бути обережними у передаванні внутрішньої інформації зовнішнім консультантам, оскільки вона може мати конфіденційний характер і цікавити конкурентну розвідку.

Додаток А

Система планів підприємства з функціональною організаційною структурою (адаптовано за [87, с.120–124])

1.*Загальні положення*.

1.1.Аналіз стану зовнішнього середовища та підприємства.

1.2.Прогнози стану зовнішнього середовища підприємства за споживчими ринками, продуктами й регіонами збуту.

1.2.1.Загальноекономічні прогнози.

1.2.2.Прогноз розвитку техніки й технології.

1.2.3.Прогноз соціальнокультурного розвитку суспільства.

1.2.4.Прогноз екологічної ситуації.

1.2.5.Прогноз політикоправової ситуації.

1.3.Цільова картина діяльності підприємства.

2.*Генеральні цільові плани*.

2.1.Матеріальні (уречевлені) цілі.

2.2.Вартісні (монетарні) цілі.

2.3.Соціальні (суспільні) цілі.

3.*Стратегічні плани*.

3.1.Стратегічні плани полів бізнесу, функціональні та регіональні стра-

тегії.

3.1.1.Загальний (загальнофірмовий) зведений план.

3.1.2.Плани за окремими полями бізнесу.

3.1.3.Плани розвитку функціональних сфер діяльності.

3.1.4.Регіональні стратегії.

3.2.План удосконалення організаційної структури та правової форми підприємства.

3.3.План удосконалення системи керівництва.

3.3.1.План розстановки керівних кадрів.

3.3.2.План удосконалення системи стимулювання керівників.

3.3.3.План розвитку інформаційної системи управління.

4.*Тактичні плани*.

4.1.Асортиментнопродуктовий (номенклатурний) план у межах наявного потенціалу.

4.1.1.Асортиментнопродуктовий план за видами продукції в натуральних вимірниках.

4.1.2.План у вартісних вимірниках.

4.2.Функціональні плани.

4.2.1.Збут.

4.2.2.Виробництво.

4.2.3.Матеріальнотехнічне забезпечення.

4.2.4.Транспортноскладське забезпечення (логістика).

4.2.5.Науководослідні та дослідноконструкторські роботи.

4.2.6.Кадри.

4.2.7.Витрати, основні та оборотні засоби.

4.2.8.Фінансовий план і зведені балансові результати.

4.2.9.План роботи керівних кадрів підприємства.

4.3.Планові проекти.

4.3.1.Плани здійснення стратегічних проектів.

4.3.2.Плани здійснення оперативних проектів.

5.*Зведений перелік головних показників*.

5.1.Пояснення.

5.2.Основні цільові показники.

5.3.Основні стратегічні показники.

5.4.Основні тактичні показники.

Лекція 3.Маркетингові дослідження та планування збуту продукції

3.1.Маркетингові дослідження, їхній зміст, цілі та види
3.2.Оцінювання попиту та прогнозування збуту. Переваги й недоліки основних методів прогнозування збуту
3.3.Аналіз потреб споживачів та аналіз конкурентів у процесі маркетингового дослідження
3.4.Планування структури збуту та встановлення норм збуту. Планування заходів стимулювання збуту

3.1.Маркетингові дослідження, їхній зміст, цілі та види

Підприємства використовують для свого функціонування різні типи ресурсів. Серед них одним з найцінніших є база –знань. Без знань неможливо приймати компетентні рішення. Потреба в точних і сучасних знаннях є очевидною, оскільки нині – ринки є дуже динамічними в результаті прискорення технічного розвитку, конкурентного тиску й постійного зростання сподівань – і потреб споживачів. Крім цього, зміни породжуються різними факторами зовнішнього середовища, більша частина яких не піддається контролю окремого підприємства. Тож сьогодні підприємства діють у нестабільному, мінливому середовищі, а інформація про стан ринку швидко втрачає актуальність. Проблема загострюється ще й тим, що для завоювання нових чи хоча б для захисту існуючих позицій підприємства повинні постійно пропонувати щось нове. Вони розробляють нові стратегії, упроваджують нові товари та послуги тощо. Протистояти таким умовам допомагає маркетингова база знань, що оновлюється й розширюється з розвитком бізнесу. Маркетингові знання створюються на основі вхідної інформації. Тут дуже важливі як досвід і компетентність, так і експерименти та аналіз. Маркетингові дослідження – це маркетингова послуга, яка збирає, аналізує та інтерпретує маркетингову інформацію [42].

Реалії активних ринкових перетворень, що набирають дедалі більших темпів в Україні, глибоко змінюють усю систему відносин між державою та підприємствами, підприємствами і споживачами їхньої продукції та послуг, не дозволяють сумніватись у важливості й актуальності маркетингових досліджень. Вони стають усе масовішими та всеосяжнішими за переходу економіки від «ринку продавця» до «ринку споживача» [58].

Варто розмежовувати поняття «дослідження ринку» та «маркетингові дослідження». Дослідження ринку охоплює кількісну оцінку та аналіз самих ринків, тимчасом як маркетингові дослідження включають вивчення ширшого кола проблем з усього комплексу факторів, пов’язаних із маркетингом товарів на ринку. Прерогативою маркетингових досліджень є дослідження поведінки споживачів, ефективності реклами і збутових каналів, фірм і товарів, які конкурують, тощо. Отже, дослідження ринку є складовою маркетингових досліджень [67].

Ефективне маркетингове дослідження, як правило, охоплює п’ять послідовних етапів (рис.3.1) [38].

Рис. 3.1. Процес маркетингового дослідження

Постановка завдання маркетингового дослідження має бути не досить широкою, але й не вузькою. Якщо є розпорядження зібрати максимум інформації про потреби споживачів, то існує ризик «потонути в океані цифр». А якщо, наприклад, поставлено завдання з’ясувати кількість споживачів, які забажають купувати новий товар (послугу) за певною ціною і чи буде достатньою кількість цих споживачів для виходу в точку беззбитковості, то завдання поставлено досить вузько. Обговорюючи цю проблему, можна помітити, що ще багато питань потребують відповідей. Наприклад, якщо новий товар (послуга) виявиться популярним, то як швидко конкуренти зможуть виробити аналог? Наскільки важливо бути першим у реалізації такої ідеї та як довго триватиме лідерство? У результаті завдання компанії можна сформулювати так: «Чи принесе даний товар (послуга) такий прибуток і додаткові переваги для підприємства, які виправдають понесені витрати порівняно з іншими можливими напрямами інвестування?»

Ґрунтуючись на цьому завданні, можна скласти такий список цілей дослідження:

1. Які основні причини, спонукають споживачів купувати даний товар?
2. Які саме споживачі охочіше купуватимуть цей товар?
3. Як співвідноситься вартість товару й кількість споживачів, що його купують?
4. Скільки додаткових споживачів привабить новий товар?
5. Чи вплине новий товар на репутацію підприємства у тривалій перспективі?

На другому етапі маркетингового дослідження розробляють план збирання необхідної інформації.

Розроблення плану дослідження потребує визначення джерел даних, методів їх збирання та аналізу.

План дослідження може передбачати використання як вторинних (наприклад, балансові звіти підприємства, офіційні повідомлення та публікації, періодичні видання та книги, Інтернет), так і первинних (збираються з конкретною метою у разі здійснен-–ня певного проекту) даних.

Первинна інформація може бути отримана шляхом спостереження, опитування фокусних груп, збирання статистичних даних та експериментів. Найпоширенішими є два типи інструментів збирання первинної інформації, що можуть використовуватися маркетологами, – це анкети та автоматичні пристрої. Останні застосовують відносно рідко. До них належать, наприклад, гальванометри (прилади для вимірювання слабких струмів), що фіксують зміну фізіологічних параметрів, які супроводжують вияв заінтересованості, наприклад, під час перегляду рекламного ролика. Електронний пристрій (аудіометр), що підключається до телевізора, фіксує відомості про всі його включення та канали, на які він при цьому налаштований.

Після прийняття рішення про методи збирання даних та відповідні інструменти необхідно визначити контактну аудиторію, з якою взаємодіятимуть маркетологи. Складений план визначення контактної аудиторії покликаний відповісти на три питання:

1. Хто стане учасником дослідження?
2. Скільки споживачів буде охоплено дослідженням?
3. Як буде відібрано учасників дослідження?

Після розроблення плану визначення контактної аудиторії дослідник має зупинитися на конкретному способі контактів з аудиторією, які можуть здійснюватися в процесі особистого спілкування, по телефону, поштою (у тому числі електронною).

На сьогодні інформація є справді стратегічно важливим ресурсом підприємства для досягнення ним міцних конкурентних позицій і прийняття ефективних управлінських рішень. На кожному кроці в процесі аналізу ринкових можливостей, планування, організації мар-кетингових заходів, контролю, реалізації завдань маркетингу необ-–хідною є інформація про споживачів, конкурентів, дилерів та інші –фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Етап збирання інформації, як правило, потребує великих витрат і водночас є джерелом великої кількості помилок. Бізнес-інформацію [34] можна класифікувати за джерелом походження та за призначенням. До зовнішньої інформації належить:

- інформація про ринок;
- інформація про конкурентів;
- макроекономічна й геополітична інформація;
- інформація про постачальників;
- зовнішня фінансова інформація;
- інформація про правове регулювання й оподаткування.
- внутрішня інформація:

- інформація про виробництво;
- інформація про трудові ресурси;
- внутрішня фінансова інформація.

Ця та інша інформація використовується підприємствами з метою:

- створення кращих умов функціонування, зростання прибутку, розширення ринку тощо;
- зниження ризику та зменшення невизначеності;
- для отримання влади й засобів впливу на інших;
- для контролю й оцінювання продуктивності та ефективності діяльності власного підприємства.

Передостанній етап маркетингового дослідження полягає в аналізі зібраних даних і отриманих результатів цього аналізу.

Після закінчення дослідження його результати має бути надано заінтересованим особам.

За призначенням маркетингові дослідження поділяються на чотири види:

1) пошукові;
2) описові;
3) пояснювальні;
4) передбачальні [67].

Пошукові маркетингові дослідження – дослідження, які допомагають вивчити суть проблеми; впевнитися в тому, що проблема є, та з'ясувати природу цієї проблеми. Це найпростіші дослідження. Вони здійснюються у вигляді вільних дискусій зі спеціально відібраними для цього експертами або аналізом вторинної інформації.

Описові маркетингові дослідження – дослідження, засобами яких виявляють якісний бік явищ, їхню структуру. Дослідження цього виду відповідають на запитання про те, що відбулося. Результати описових досліджень може бути покладено в основу гіпотез, перевірка яких здійснюватиметься іншими, глибшими дослідженнями.

Пояснювальні маркетингові дослідження – дослідження, які дають відповіді на запитання, виявлені у процесі описових досліджень, тобто про причини, що привели до певного якісного стану або структури явища.

Передбачальні маркетингові дослідження – дослідження, які дають інформацію про реакцію ринку на марку товару, ціну тощо. Через цей вид дослідження можна виявити, які саме засоби реклами варто застосовувати, щоб рекламна кампанія була ефективною; якою має бути ціна, щоб в умовах конкуренції досягти бажаного обсягу продажу, і т.ін.

За системою проведення та практичного спрямування, маркетингові дослідження поділяють на:

- тематичні;
- програмні;
- систематичні [67].

Тематичні маркетингові дослідження – дослідження, спрямова-–ні на одержання інформації з окремої теми, проблеми, що виникла.

Програмні маркетингові дослідження – дослідження, які практикують для досягнення певної мети. Вони можуть об'єдну-–вати кілька видів досліджень, сфер діяльності фірми. Типовим для програмного дослідження, наприклад, може бути дослідження, спрямоване на виведення на ринок нового продукту фірми.

Систематичні маркетингові дослідження – дослідження, які проводять безперервно, щоб попереджувати проблеми або виявляти їх на ранніх стадіях.

За специфікою предмета дослідження вирізняють дослідження:

- ринку;
- потреб споживачів;
- конкурентів;
- продажу;
- товарів;
- споживчих властивостей товару;
- реклами;
- «витрати–випуск»;
- «ціна–прибуток»;
- міжнародного маркетингу;
- мотиваційний аналіз [42, 67].

Головна вимога до планування – визначення реальних цілей за обсягами збуту та способами їх досягнення. Кількісна складова маркетингового плану з товару чи послуги має показувати динаміку планового продажу (у кількісному або вартісному виразі), а також основні групи клієнтів (споживачів) і канали розподілу. Щоб виконати це завдання, потрібно знати загальний обсяг (потенціал) та структуру ринку. Дані про обсяги продажу потрібно розподілити за типами товарів, а структурні дані мають відображати канали, якими поширюються товари, і співвідношення між каналами й клієнтськими групами. Визначення цілей потребує докладної інформації про клієнтську базу: хто купує товар чи послугу, яких розмірів кожна споживча група, які взаємозв'язки між товарами, що купуються, і типами споживачів.

Дані, що відображають динаміку продажу, у тому числі для окремих груп споживачів, брендів, дають змогу спеціалістам розробити свої маркетингові стратегії на відносно тривалий період.

Невід'ємною частиною планування є прогнози. Інформація про те, як тривало розвиватимуться ринки, дозволяє спеціалістам оцінити їхню привабливість, скласти бюджет і розподілити ресурси на маркетинг і просування, з урахуванням результатів (цілей), яких вони прагнуть досягти. Опитування споживачів про їхні наміри можуть надавати переконливі, хоча й не завжди точні відомості про ринок у найближчому майбутньому. Триваліші прогнози ґрунтуються на аналізі динаміки та взаємозв'язку між попитом та споживчими витратами, промисловими інвестиціями тощо.

3.2.Оцінювання попиту та прогнозування збуту. Переваги й недоліки основних методів прогнозування збуту

Одна з основних цілей маркетингового дослідження – –визначення ринкових можливостей підприємства [38]. Перед тим –як обрати свій цільовий ринок, необхідно ретельно зважити й оці-–нити кожну з виявлених можливостей, правильно визначити *розмір ринку, потенціал його зростання, можливі прибутки й попит*. –Прогнози продажу буде використано фінансовим відділом для залучення обігових коштів чи інвестицій, виробничим відділом – для визначення потужностей і планової продуктивності, відділом закупівель – для придбання сировини й матеріалів відповідно до потреб, а відділом кадрів – для наймання необхідної робочої сили. Якщо прогноз виявиться далеким від реальності, підприємство витратить кошти на формування надлишкових запасів і виробничих потужностей або не зможе задовольнити потреби ринку й не отримає прибутків.

Для прогнозування обсягу продажу **необхідно оцінити рівень попиту на продукцію.** Попит може визначатися на шести товарних, п’яти територіальних і трьох часових рівнях (рис.3.2).

Оцінку кожного з цих рівнів використовують для відповідних цілей підприємства. Це дасть можливість короткострокового попиту на конкретний товар для того, щоб замовити необхідну кількість сировини, правильно спланувати обсяги виробництва та знайти необхідні грошові ресурси. Або ж підприємству може бути потрібен прогноз регіонального попиту на основну продукцію, що ним випускається, для вирішення питання про створення в певному районі дистриб’юторської мережі.

Під час вимірювання попиту зазвичай використовують такі терміни, як ринковий попит і попит на товар компанії.

Перший крок у дослідженні ринку полягає в **оцінюванні сукупного ринкового попиту** – кількості товару, яка може бути придбана певною групою споживачів у певному районі, у певний момент часу, у тому самому ринковому середовищі.

Для оцінювання майбутнього попиту на продукцію підприємства необхідно вивчати наміри споживачів, використовувати досвід власних торгових представництв і проводити експертні оцінки та тестування ринку.

Метод оцінювання намірів споживачів (*intentions method*) дає найкращі результати, коли йдеться про попит на товари тривалого використання (автомобілі, побутова техніка, меблі), а також у сфері послуг. Відповідно до цього підходу респондентів, що представляють цільову аудиторію, просять відповісти на питання про те, чи збираються вони впродовж певного періоду придбати певний продукт чи послугу. Відповіді при цьому ранжуються від «точно ні» до «точно так», а потім сумують і виводять середній показник. Дослідження намірів споживачів є цінними за умови низьких витрат зв’язку зі споживачами, їх невеликої кількості, наявності в них чітких намірів, бажання реалізувати їх та розповісти про це. Така інформація певною мірою може використовуватися для коригування планів виробництва й маркетингу.

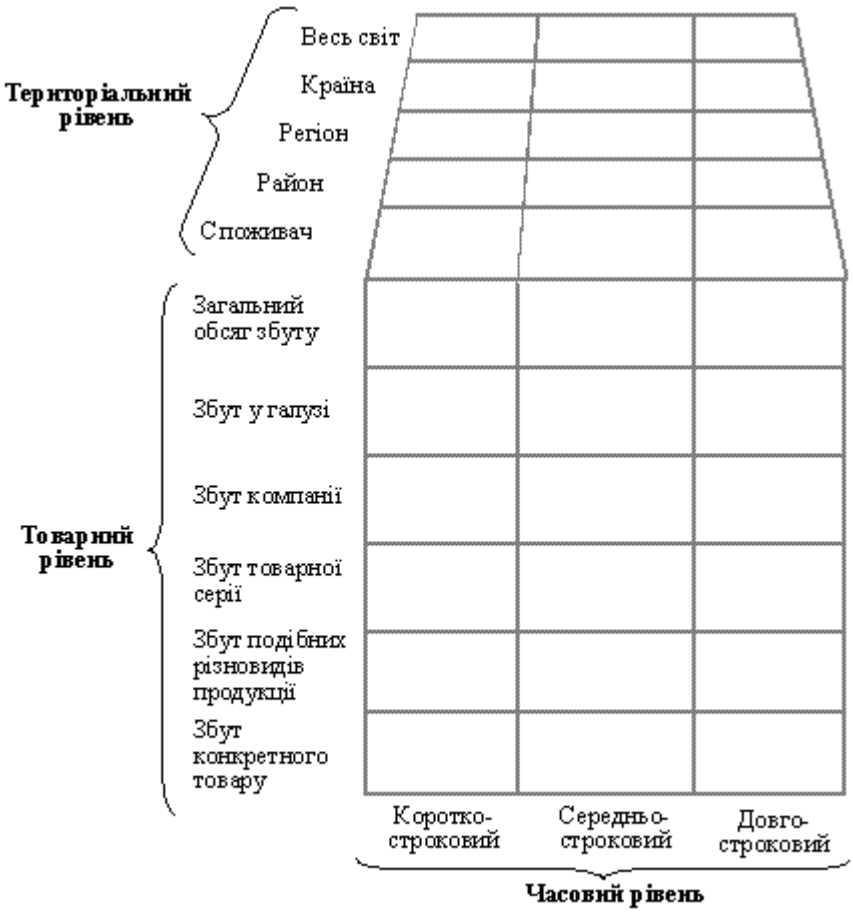

Рис. 3.2. Дев'яносто варіантів зміни попиту (6 × 5 × 3) [38]

Коли опитування споживачів неможливе, компанія може звернутися з проханням *оцінити майбутній попит до своїх торгових представників*. Деякі фірми використовують оцінку працівників служби збуту без будь-яких коригувань. Проте, таке коригування варто проводити з ряду причин:

 по-перше, вони можуть не володіти всією інформацією про маркетингові плани компанії та їхній можливий вплив на попит на продукцію;

 по-друге, можуть навмисно занизити оцінку попиту, щоб для них було встановлено нижчі квоти продажу;

 по-третє, у них може бути замало часу, щоб скрупульозно підійти до прогнозу, або вони взагалі можуть вважати це непотрібним і т.ін.

Тому, щоб підвищити якість такої оцінки, компанія може надати працівникам відділу збуту певну допомогу (наприклад, інформацію про порівняльний аналіз раніше зроблених прогнозів попиту та фактичних обсягах збуту, про перспективи розвитку фірми, поведінку конкурентів, маркетингові плани) та стимулювати їх.

Участь торгового персоналу в оцінюванні попиту обсягів попиту та прогнозуванні обсягів збуту має низку переваг. Торгові представники добре ознайомлені з тенденціями розвитку попиту, беручи участь у процесі оцінювання та прогнозування, вони з довірою ставитимуться до встановлених квот продажу та виявлятимуть інтерес до виконання накреслених цілей. Крім цьо-

го, процедура прогнозування «знизу вгору» дає можливість отримати оцінку за всіма товарами, регіонами, групами споживачів.

Компанія може також отримати *експертний прогноз рівня попиту*. Експертами можуть бути дистриб'ютори, постачальники, консультанти з маркетингу та торговельні асоціації. Інколи до розроблення прогнозів компанії залучають групи експертів, які обмінюються думками й за результатами обговорення розробляють загальну оцінку (*метод мозкового штурму*). Експерти можуть дати свої власні оцінки, які аналітик компанії зводить разом і дає узагальнену оцінку (*об'єднання індивідуальних оцінок*). Крім цього, експерти можуть надати оцінки та пропозиції, які будуть аналізуватися фірмою, а потім ще раз переглядатися, узагальнюватися та уточнюватися (*метод Дельфі*).

Прогнозування та оцінювання попиту можливі також на основі аналізу попереднього продажу.

Отже, *дослідження ринку* дає змогу одержувати інформацію передусім про клієнтів ринку; розміри ринку та його характеристику; географію розміщення потенційних покупців і споживачів; попит; частку ринку фірм-конкурентів; структуру, склад і організацію роботи збутової мережі, яка обслуговує цей ринок, тощо.

3.3.Аналіз потреб споживачів та аналіз конкурентів у процесі маркетингового дослідження

Розроблення стратегії збуту, яка повинні досягти поставлених цілей, – основний компонент маркетингової діяльності. Тому головне завдання маркетингового дослідження – *детальний аналіз споживачів та їхніх потреб*. Вивчення споживачів допоможе зрозуміти їхні вимоги до товару чи послуги, а також їхню поведінку, ставлення, переваги та процедуру купівлі. Аналіз поведінки споживачів торкається головним чином факторів, що визначають вибір товару. Розуміння взаємозв'язку між ціною, якістю, особливостями продукту (такими як доставка, встановлення, консультації) є основою для успішного бізнесу на будь-якому ринку. Критерії вибору товару підкажуть, як краще сформувати план виробництва та збуту, на чому зробити акцент під час просування та позиціювання товару. Дослідження споживачів, як правило, допомагає визначити окремі сегменти ринку, що потребують різних підходів, а дослідження намірів споживачів про купівлі використовують для порівняння короткострокових прогнозів попиту на товари та передбачення успіху нових товарів. Звичайно, точнішими є прогнози промислових і професійних ринків, де наміри споживачів частіше відповідають їхній реальній поведінці, але й на споживчих ринках вивчення намірів споживачів дає непогану основу для короткострокового прогнозування.

Успіх підприємства значною мірою залежить від того, наскільки його продукція (послуги) задовольняє вимогам споживачів [71]. Досить часто аналіз потреб зводиться до діагностування обсягів продаж. Зниження темпів продажу слу-

гує сигналом того, що продукт перестає задовольняти певні вимоги споживачів. Проте існують ситуації, коли такий метод недостатній чи неможливий.

Досить часто на підприємствах розробляють плани маркетингу для нових продуктів, ринок яких ще не сформувався. У цьому разі використовують більш комплексні підходи до вивчення потреб споживачів і процесу прийняття рішень про купівлю товару чи послуги. Використання досліджень для концептуальних оцінок потреб споживачів і тестування розробок (новинок) приводить від інтуїтивного відчуття до обґрунтованої впевненості в тому, що саме успішно продаватиметься.

Для чіткого позиціювання продукту досить часто в плані маркетингу необхідний опис «портрета споживача продукції»:

- тип людей, що купують продукт (вік, сімейний стан, рівень освіти і т.ін.);
- основні фактори, що впливають на позитивне рішення про купівлю;
- рівень доходу потенційних споживачів;
- які магазини вони відвідують для здійснення купівлі;
- які форми просування продукту на ринок (реклама, промо-акції) найдієвіші.

Визначення «портрета споживача» значно сприяє розумінню питання, в якому сегменті ринку підприємство вестиме свою діяльність, що полегшить завдання позиціювання продукції.

Розрахунок таких показників можливостей ринку, як його місткість, частки ринку тощо, безумовно, дає можливість побачити перспективи підприємства. Проте всі ці дані, навіть їх динамічне відображення, не привносять повної ясності, доки невідомі потенціал, стратегія та інші можливості конкурентів. Становище підприємства на ринку може бути досить динамічним залежно не тільки від об’єктивних факторів, а й від стану й дій конкурентів. Дії конкурентів належать до факторів стану ринку, на які підприємство не в змозі впливати безпосередньо. Для поліпшення власного стану залишається лише ретельно вивчати продукт, поведінку конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони.

Аналіз стану *конкуренції в промисловому секторі* передбачає визначення такої інформації:

- загальна інформація про стан конкуренції в цьому секторі;
- перелік компаній і короткі відомості про кожну компанію, що спроможна створити конкуренцію;
- міркування про можливий вплив конкуренції на діяльність підприємства;
- переваги та слабкі сторони конкурентів і підприємства перед конкурентами;
- прогноз тенденцій розвитку конкуренції (нові продукти, ринки тощо), які можуть вплинути на порушення *status quo* в галузі.

Корисними та наочними виявляються надані в плані маркетингу порівняльні показники основних конкурентів за такими найважливішими факторами конкурентоспроможності:

- продукт (якість, упакування, споживчі параметри, термін служби, післяпродажне обслуговування тощо);
- ціна (гуртова, роздрібна, знижки, відтермінування платежів, умови отримання товарного кредиту і т.ін.);
- дистриб'юторська мережа (ступінь охоплення ринку, система управління запасами, логістика, географія розміщення складських приміщень тощо);
- просування товару на ринку (реклама, пропаганда, престижність і відомість бренду, методи стимулювання збуту і т.ін.);
- фінансові можливості (структура капіталу, рух коштів, інвестиційні ресурси тощо);
- виробництво (продуктивність праці, виробничі потужності, джерела сировини, собівартість, контроль якості і т.ін.).

Результатом аналізу має стати чітке бачення основних переваг конкурентів і сильних сторін підприємства на ринку.

Дослідження продажу товарів дають можливість визначити відмінності в обсягах продажу товарів на окремих регіональних ринках; виявити тенденції продажу окремих груп товарів; оцінити методи продажу товарів та стимулювання тощо.

Дослідження споживчих властивостей товарів розкривають сильні та слабкі сторони товарів фірми та товарів конкурентів; можливості нових способів застосування товарів; вимоги до асортименту, рівня якості, упакування і т.ін.

Дослідження реклами дозволяють проаналізувати ефективність рекламних заходів. Результати впливу реклами, прямого маркетингу, виставок тощо, як правило, оцінюють за непрямими озна-–ками: з'ясовується, наскільки споживачі запам'ятали текст, зобра-–ження й місце дії та як відреагували на них. Реальну ефективність реклами, а саме її вплив на дохід підприємства, встановити досить важко, хоча є низка моделей для підрахунку співвідношення між витратами на рекламу й обсягами збуту продукції.

Мотиваційний аналіз дає відповідь на запитання «чому купують?», розширюючи в такий спосіб маркетингові дослідження до їх стикування зі сферою соціальної психології, тобто вивчення мотивів поведінки покупців.

Наведений перелік видів маркетингових досліджень не є вичерпним, він лише окреслює напрями та межі дослідницької діяльності.

Аналіз маркетингових можливостей потребує розуміння різниці та сутності таких понять, як потенціал ринку, потенціал збуту, прогноз збуту та квота на продаж (частка збуту) [99].

Ринковий потенціал – це оцінена можливість збуту товарів, груп товарів чи послуг окремої галузі на ринку протягом певного періоду в ідеальних умовах. Важливо вирізнити окремі складові цього визначення. По-перше, ринковий потенціал визначають для певного ринку протягом певного часового періоду. По-друге, це специфічний ринок на специфічній географічній території. Наприклад, ринковий потенціал ринку повітряних компресорів для

конструкторської галузі (специфічна група споживачів) у Київському регіоні (специфічна географічна територія) в 2005р. (певний часовий період) становить 10000 од. або 10млнгрн (максимальний збут).

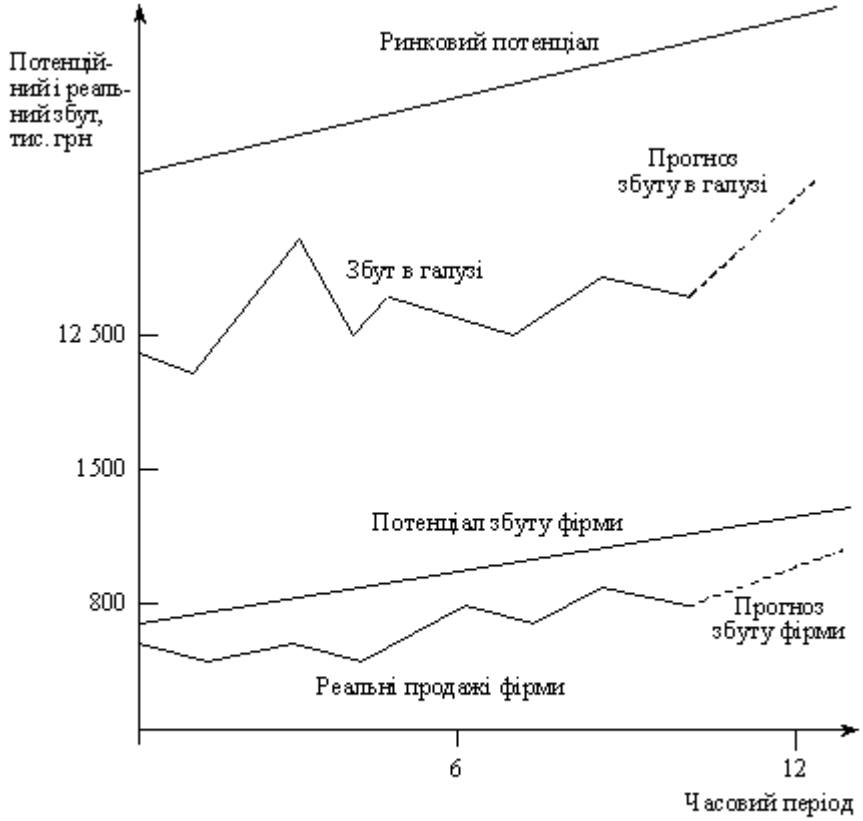

Рис. 3.3. Співвідношення між ринковим потенціалом, потенціалом збуту та прогнозом збуту

До ***потенціалу збуту*** належить частина ринкового потенціалу, яку певна фірма може очікувати мати (досягти). Тобто якщо ринковий потенціал – це максимально можливий обсяг збуту для всіх фірм-продавців даного товару чи послуги в ідеальних умовах, то потенціал збуту відображає максимально можливий продаж для окремої фірми.

Прогноз збуту – це оцінка у грошових чи натуральних одиницях обсягів збуту на певний майбутній період, на основі якої розробляють *план збуту й маркетингу*. Це може бути прогноз для цілого ринку або для будь-якої його частки. Прогноз збуту розробляють для певного товару чи товарної групи, географічного регіону, часового періоду й узгоджують із маркетинговим планом. Якщо змінюється розроблений маркетинговий план, то трансформується і прогнозований продаж.

Прогноз збуту зазвичай менший, ніж збутовий потенціал компа–нії. Фірма може не мати достатньої потужності для реалізації всього –потенціалу, або дистриб'юція може бути не досить розвиненою, або –фінансові ресурси компанії обмежені тощо. Також прогноз збуту в –галузі звичайно менший, ніж галузевий ринковий потенціал.

Відмінності між ринковим потенціалом, потенціалом збуту та прогнозом збуту ілюструє рис.3.3

Квота на продаж (частка збуту) – це обсяг реалізації певної кількості товару, що поставлена перед конкретним виробництвом, підрозділом компанії чи торговим представництвом. Вона є первинним знаряддям менеджера для визначення заходів щодо організації збуту та його стимулювання.

Менеджери встановлюють квоти на підставі прогнозу збуту фірми. Як правило, квоти на продаж установлюються дещо вищі, ніж прогноз, щоб стимулювати активність персоналу відділу –збуту.

Загалом процес планування збуту, як і маркетингу, складається з п’яти етапів:

1. Де ми перебуваємо зараз? (Аналіз).
2. Куди ми йдемо? (Прогноз тенденцій).
3. Де ми прагнемо бути? (Цілі).
4. Яким чином ми туди прийдемо? (Плани збуту).
5. Як ми дізнаємося, що йдемо саме туди? (Контроль).

Це можна зобразити у формі діаграми, як показано на рис.3.4.

Плани збуту мають заповнити прогалину між кривою тенденції (де підприємство опиниться, якщо нічого не змінюватиме) та кривою цілей (де підприємство планує бути).

Крива тенденції означає, що велику частину обсягу продажу буде досягнуто без нових заходів, тобто наявні замовники та вплив випадкових подій забезпечать значну частку збуту продукції. Крива цілей та плани збуту (заповнення прогалини) повинні бути узгоджені, тобто цілі мають бути досяжними виходячи із визначених планів збуту. Цілі, не пов’язані з тенденціями збуту або планами збуту, призводять до провалу [27].

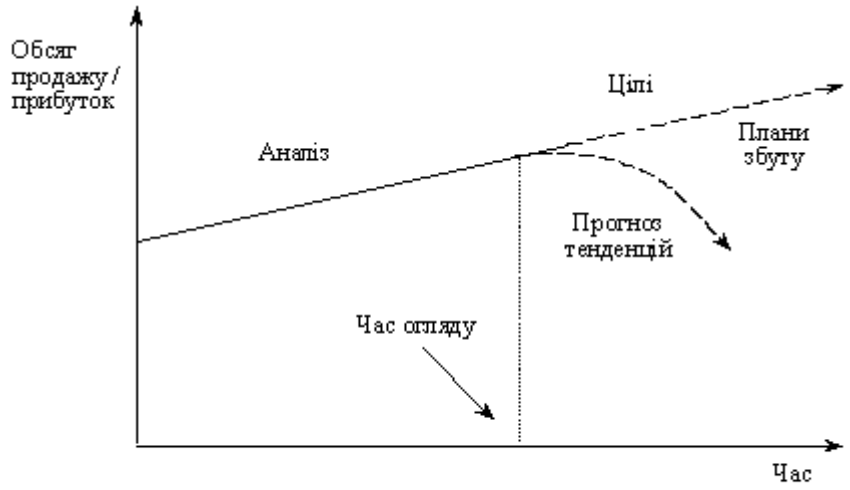

Рис. 3.4. Значення планів збуту для досягнення цілей підприємства

Основні проблеми планування збуту, які виникають на підприємстві, такі:

- складання не планів, а переліків (тобто не «як», а «що»);
- працівників збуту не залучають до планування;
- поганий аналіз збуту;
- відсутність стратегії збуту;
- недостатня інформація про результати для порівняння з –планом.

Прогнозування обсягів збуту охоплює визначення кількості покупців на основі властивостей товару й умов купівлі. Прогнози необхідні для визначення реальних дій підприємства та можуть допомогти плановикам обґрунтувати й прийняти рішення про те, якого розміру завод побудувати, скільки придбати обладнання, скільки найняти працівників, який обсяг реклами розмістити, яку ціну встановити тощо. Табл.3.1 ілюструє переваги й недоліки основних методів прогнозування збуту.

Таблиця 3.1

ПЕРЕВАГИ Й НЕДОЛІКИ РІЗНИХ ТЕХНОЛОГІЙ – ПРОГНОЗУВАННЯ [99]

Метод – прогнозування– збуту	Переваги	Недоліки
Метод – споживчих –очікувань	1. Прогноз здійснюють самі споживачі. 2. Інформація про очікуване використання продукту може бути дуже детальною. 3. Зауваження споживачів ураховують під час планування маркетингових заходів. 4. Ефективний для прогнозу збуту нових продуктів	1. Необхідний ретельний відбір споживачів. 2. Не дуже ефективний для споживчих товарів. 3. Залежить від точності оцінок споживачів. 4. Високозатратний займає багато часу, трудомісткий
Загальна – оцінка працівників відділу збуту	1. Враховує знання людей (персонал збуту), які будуть відповідальними за результати. 2. Досить точний. 3. Допомагає в контролюванні та спрямуванні збутової діяльності. 4. Можливий прогноз збуту для окремих територій	1. Оцінювачі (персонал збуту) можуть бути упередженими. 2. Розробляючи план, інколи необхідно нейтралізувати упередження. 3. Якщо оцінка упереджена, то процес коригування даних може бути дорогим
Висновки – керівництва підприємства	1. Швидко та легко отримати. 2. Не потребує статистичних даних. 3. Ураховує «колективну мудрість» керівників ви-	1. Результатом є зведений прогноз. 2. Дорогий. 3. Розпорошує відповідальність за прогноз. 4. Суб’єктивність оцінки,

	щого рівня. 4. Ефективний для нових чи інноваційних продуктів	що є наслідком впливовості окремих керівників
Метод – Дельфі	1. Мінімізує ефект суб'єктивності оцінки. 2. Може використовувати статистичну інформацію	1. Може бути дорогим і тривалим
Тестування –на ринку – (пробний – збут)	1. Забезпечує реальне визначення споживчої реакції на продукт. 2. Дає змогу оцінювати ефективність загальної маркетингової програми. 3. Ефективний для нових та інноваційних продуктів	1. Дозволяє конкурентам дізнатися про наміри підприємства. 2. Дає можливість конкурентам ужити запобіжних заходів. 3. Витратний та тривалий. 4. Часто займає багато часу для точної оцінки початкового та подальшого попиту

Продовження табл. 3.1.

Метод – прогнозування збуту	Переваги	Недоліки
Аналіз – часових – тенденцій	1. Використовує дані минулих періодів. 2. Об'єктивний та недорогий	1. Неможливий для використання щодо нових та інноваційних продуктів. 2. Фактори щодо тенденцій, циклічних та сезонних змін чи стадій життєвого циклу товару мають бути точно оцінені й ураховані. 3. Потребує спеціальних знань–та навичок, а також обґрунтованих оцінок. 4. Кінцевий прогноз важко розподілити щодо оцінки збуту на окремих територіях. 5. Не враховує запланованих маркетингових заходів

Статистичний аналіз попиту	1. Ґрунтується на інтуїтивній оцінці. 2. Потребує кількісного вимірювання припущень, на яких базуються оцінки. 3. Дає змогу менеджменту пе-–ревіряти результати. 4. Викриває приховані фактори, що впливають на збут. 5. Об’єктивний	1. Фактори, що впливають на збут, мають залишатися незмінними й бути чітко визначеними для здійснення точної оцінки. 2. Вимагає спеціальних навичок і досвіду. 3. Деякі менеджери не бажають використовувати цей метод з огляду на його складність

Плановики стикаються з дилемою вибору методу прогнозування збуту: який метод використовувати та який з них найточніший? Ця дилема особливо гостра, коли застосовують кілька методів, а їх результати не збігаються.

Кожен метод має свої переваги й недоліки, наведені в табл.3.1, і рішення – який з методів використовувати – не завжди буде очевидним. Як правило, у компанії рішення значною мірою залежить від досвіду та наявних даних за минулі періоди, а також від мети застосування певного методу прогнозування. Система прогнозування, що її використовують для планування виробництва та рівня запасів, може охоплювати зовсім інші процедури, ніж та, яку розроблено для планування маркетингової діяльності. Один із корисних способів вибору методу прогнозування – проаналізувати, які методи застосовують інші компанії.

Табл.3.2 підсумовує результати опитування американських фірм стосовно використання ними методів прогнозування збуту. Очевидно, що на практиці менеджери покладаються більше на суб’єктивні методи порівняно з кількісними, об’єктивними. Метод загальної оцінки працівників відділу збуту й висновки керівництва підприємства особливо популярні. Ці факти повторюють ситуацію, яка була ще 15–20 років тому.

3.4.Планування структури збуту та встановлення норм збуту. Планування заходів стимулювання збуту

Зупинимося на двох основних аспектах планування обсягів збуту – планування діяльності агентів зі збуту та планування –збуту на окремих територіях. Як правило, на підприємствах першому питанню приділяють замало уваги, а другому – навпаки, забагато. Якість планування діяльності агента пе-

ревіряють на основі –статистичної інформації підприємства про здійснення угоди.

За наявності широкого асортименту продукції в підприємства розроблення плану з асортименту, що досить часто доручається агенту зі збуту, може займати велику кількість часу замість виконання основних функцій продажу товару. Імовірність помилки у плані, що його складає агент, тим більша, чим меншу територію він охоплює. За статистичними даними, підприємство, що має близько 2000 споживачів (покупців), може скласти прогноз збуту з точністю +(−)10%. Проте для цього потрібна вся інформація за тривалий період. Агент, як правило, має дані тільки щодо своєї території та за обмежений період. Деякі підприємства, плануючи обсяги й асортимент збуту за територіями, використовують виписані агентами рахунки, що підлягають оплаті покупцями.

Ураховуючи зазначені обставини, схему планування збуту продукції за територіями можна подати так:

- агентам зі збуту надається прогноз збуту окремо за наявними та новими клієнтами (як правило, у грошовому виразі, без урахування асортименту);
- відділ маркетингу або служба збуту разом із плановим відділом складають прогноз зміни платоспроможного попиту на територіях; при цьому враховують вплив конкурентів та оцінюють кількість *незалучених (неохоплених)* нових клієнтів;
- аналізується статистична інформація щодо попереднього продажу за тривалий період (понад рік, щоб урахувати сезонність); після цього суми, що заявлені агентами зі збуту та підтверджені прогнозом попиту, розподіляють за асортиментом;
- агент як план-орієнтир отримує скориговані цифри власного прогнозу щодо наявних і нових клієнтів.

Звичайно, відповідальність за виконання плану агентом зі збуту має передбачати додаткове заохочення за його виконання та штрафи за невиконання, оскільки і прогнозування обсягів збуту, кількість продавців та виділення територій збуту є важливими для реалізації планів збуту та, відповідно, отримання прибутків [99].

Територія збуту **–** це група наявних чи потенційних клієнтів, визначених для менеджера зі збуту, філії, дилера чи дистриб’ютора на певний період.

Основне слово у цьому визначенні – «клієнт». Добре організована територія збуту складається з клієнтів, які мають кошти та готові їх витрачати.

Досить часто географічні кордони визначають територію збуту для багатьох підприємств. Менеджеру зі збуту може бути призначено таку збутову територію, як, наприклад, м.Київ чи Київська область, бо географічно визначені території мають свої переваги (про це йтиметься далі).

Проте є винятки, коли підприємства не отримують переваг від географічного визначення території збуту. Коли підприємство порівняно мале чи щойно створене, керівництво може планувати чи контролювати збут без поділу на території. Зі збільшенням обсягу операцій підприємства, ринки збуту роз-

ширюються географічно. І переваги географічно визначених територій стають очевидними.

Інколи підприємства відмовляються від географічних територій, коли їхні продукти є високотехнічними чи складними, вибираючи при цьому орієнтацію на вузькоспеціалізованих фахівців. Наприклад, відома компанія «Тетра Пак» випускає деякі види обладнання, машини для пакування продукції, пристрої для обслуговування виробничого процесу, а також надає послуги з обслуговування цього обладнання. Тобто з кожного напряму діяльності є спеціалісти, готові виїхати в будь-яку країну та надати відповідні консультації та послуги. Недолік цієї схеми в тому, що кілька менеджерів зі збуту мають працювати з одним клієнтом.

Альтернативою є мати одного менеджера зі збуту, відповідального за всі операції з конкретним клієнтом, і налагодити роботу так, щоб цей менеджер міг організувати діяльність технічних спеціалістів і консультантів ефективно та вчасно.

Території збуту можуть бути не окреслені географічно також тоді, коли особисті стосунки, дружба є визначальними для збуту, наприклад, під час продажу цінних паперів або нерухомості.

Крім цих винятків, географічно визначені території збуту є нормою для більшості підприємств. А сам процес визначення території збуту – одне з найбільш критичних рішень для менеджера зі збуту. Визначення території збуту може значно впливати на здатність підприємства обслуговувати ринок, а також на оцінювання, планування та контролювання збутового процесу.

Адміністративні рішення щодо кількості територій збуту, розміру відділу збуту (кількості збутового персоналу), розміру окремих збутових територій і визначення витрат на просування продукції тісно пов’язані. Найвідоміші три основні методи планування кількості територій збуту і, відповідно, кількості персоналу збутового відділу:

1) метод розподілу (*breakdown method*);

2) метод визначення обсягу робіт (*workload method*);

3) метод збільшення (*incremental*).

Метод розподілу полягає в оцінюванні середнього обсягу продажу окремим менеджером зі збуту. На основі цього визначають необхідну кількість менеджерів зі збуту на певній території.

Метод визначення обсягу робіт виходить із того, що всі працівники відділу збуту повинні виконувати однакову кількість роботи. Керівництво оцінює загальний обсяг робіт, необхідний, щоб обслуговувати ринок, беручи до уваги кількість покупців, частоту й тривалість спілкування з ними. З метою планування необхідної кількості збутового персоналу ця оцінка ділиться на обсяг роботи, яку повинен виконати окремий менеджер.

Основна ідея *методу збільшення* під час планування кількості персоналу відділу збуту полягає в тому, що необхідно збільшувати кількість збутових працівників доти, доки додатковий прибуток, що отримується підприємством після такого збільшення, перевищує додаткові витрати, пов’язані з найман-

ням ще одного працівника відділу збуту. Хоча цей метод є концептуально правильним, він найскладніший для впровадження.

Після того, як кількість збутових територій визначено (за кількістю необхідного персоналу), окреслюють індивідуальні збутові території. Для цього:

1) вибирають базову одиницю контролю (район, область, регіон);

2) оцінюють ринковий потенціал кожної базової одиниці контролю;

3) проводять пробне об'єднання базових одиниць контролю в територію збуту;

4) аналізують «робоче навантаження» на кожну збутову територію;

5) проводять коригування пробних збутових територій, з урахуванням потенціалу збуту й особливостей роботи на певних територіях;

6) призначають менеджера зі збуту для кожної збутової території.

Розроблення стратегії збуту та планування збутової діяльності підприємства залежить насамперед від потенціалу клієнта (споживача) на певній збутовій території та від наявності в підприємства конкурентних переваг чи недоліків стосовно цього клієнта (тобто територіальна близькість розміщення, швидкість доставки, налагоджені зв'язки тощо).

Кожне підприємство по-своєму планує періодичність та обсяги проведення різних промо-акцій. Це залежить від багатьох факторів: розміру підприємства, його спеціалізації, іміджу та продукції, інтенсивності конкуренції, цілей підприємства тощо. Найтиповішими «датами» планування проведення різних заходів зі стимулювання збуту є свята (наприклад, Новий рік, Різдво), початок чи кінець сезону, пік сезону (для товарів, попит на які зазнає впливу сезонних коливань). Акції, що проводяться в сезон, мають великий потенціал повернення вкладених коштів. Адже споживач готовий купити продукт і просто обирає між різними торговельними марками. Є сенс планувати промо-акції наприкінці чи на початку сезону, оскільки це дає можливість збільшити період інтенсивного збуту низки продуктів або згладити спад продажу наприкінці сезону. Крім цього, плануючи дати проведення промо-акцій, не варто концентруватися тільки на сезонності, варто враховувати також дії конкурентів (які, наприклад, можуть організовувати ці заходи значно частіше).

Успіх акції значною мірою залежить і від величини бюджету на їх реалізацію, і від акційних умов. Акції, орієнтовані на кінцевого споживача, як правило, досить дорого коштують підприємству, незалежно від того, пов'язані вони з просуванням нового чи існуючого продукту. Проте є певна різниця в розподілі каналів комунікацій і витрат. Якщо акція орієнтована на просування нового продукту, головні витратні статті її бюджету відноситимуться на рекламні заходи по телебаченню, у пресі, на бігбордах тощо (сфера ATL). А під час проведення акцій, які повинні підтримати рівень продажу існуючого продукту, планують, як правило, мінімальну кількість реклами, проте потрібні будуть кошти на досить істотні BTL – витрати (акції зі зниження цін, подарунки, лотереї тощо).

Лекція 4. Планування виробництва продукції на підприємствах

4.1.Виробнича програма підприємства, її зміст і основні завдання

4.2.Планування обсягів виробництва продукції у вартісному вираженні

4.3.Оптимізація виробничої програми

4.1. Виробнича програма підприємства, її зміст і основні завдання

Найскладніший напрям діяльності підприємства – виробнича діяльність, її організація, планування й оперативне регулювання в просторі та часі.

Виробнича діяльність підприємств характеризується системою показників. Найістотнішими з них в умовах вільних ринкових відносин є такі, як попит на продукцію та обсяг виробництва, величина пропозиції й виробнича потужність підприємства, витрати й ціни на продукцію, потреба в ресурсах та інвестиціях, обсяг продажу та загальний дохід тощо.

Найважливішим у процесі планування діяльності підприємств є розроблення виробничої програми, тобто обґрунтування обсягу виготовлення продукції, конкретної номенклатури й асортименту відповідно до потреб ринку.

За результатами дослідження потреб ринку в продукції під-приємства визначають обсяг виробництва кожного виду про-дукції, при цьому досягається рівновага попиту та пропозиції. Це означає, що плани виробників та споживачів з виготовлення й споживання того чи іншого виробу або послуги збігаються, що є важливою умовою нормального функціонування підприємства.

Планування виробництва продукції на підприємствах – це процес розроблення та виконання основних показників з обсягів виробництва. Номенклатуру, асортимент і кількісні показники продукції визначають виходячи з потреб ринку, на підставі яких складають план збуту продукції.

У процесі планування виробництва продукції досягають забезпечення збалансованості виробничої програми й виробничої потужності, конкретизації обсягів та термінів виконання робіт і послуг, також виконують розрахунки потреб в усіх видах ресурсів і визначають можливості забезпечення ними процесу виробництва.

Вирішуючи, яку продукцію виробляти на підприємстві та в якій кількості, варто виходити з:

1) попиту на продукцію, рівня й динаміки цін, наявності конкурентів і цін на їхню продукцію, тобто взагалі кон’юнктури ринку;

2) власних можливостей, тобто наявності виробничої потужності та площі, трудових і матеріальних ресурсів, а також, у разі потреби, інвестиційних ресурсів.

Попит зовнішнього та внутрішнього ринку на товари й послуги вивчають служби маркетингу підприємств, які проводять ринкові дослідження з допомогою виставок, ярмарків та інших форм, на яких виявляють попит на

відповідні вироби й послуги, приймають замовлення, укладають договори на поставку тощо.

У процесі планування виробництва продукції необхідно забезпечити взаємоузгодження обсягів виробництва продукції зі зміною попиту на неї в певні періоди.

Визначаючи виробничі можливості, виконують розрахунки наявних і потрібних виробничих потужностей, кількості працівників, матеріальних ресурсів. У ринкових умовах основним обмеженням обсягів виробництва товарів та послуг, що плануються, є недостатність ресурсів. Через це та через межі, що вони ставлять перед усякою виробничою діяльністю, обсяг виробництва на кожному підприємстві лімітується багатьма факторами. Важливим чинником виробничих можливостей підприємства є виробнича потужність. Вона визначає рівень виробництва продукції та послуг, ступінь стримування обсягу випуску, тобто верхню межу продажу продукції. Верхня межа зумовлена наявністю виробничих площ, технологічного устаткування, трудових ресурсів, матеріалів і капіталу.

Плануючи виробничу програму, використовують як теоретичні положення, так і практичні матеріали, що їх наведено нижче:

- стратегічний і перспективний плани виробництва продукції та послуг;
- прогноз потреби в продукції підприємства, який складається на основі досліджень змін ринкових елементів у часі, тобто попиту, пропозиції, цін, кількості конкурентів тощо;
- державний контракт і державне замовлення на продукцію підприємства;
- результати вивчення поточного попиту на продукцію;
- договори на виробництво й поставку продукції, які укладають у результаті вільного продажу виробів на оптових ярмарках;
- заходи щодо спеціалізації та кооперування виробництва;
- заходи щодо збільшення виробничих потужностей підприємства;
- дані про залишки нереалізованої продукції в попередньому періоді.

За принципом формування виробничої програми можна виокремити три групи номенклатурних позицій:

1) номенклатура продукції, установлена в державному контракті та замовленні;

2) номенклатура продукції, яка визначається на основі ринкового попиту, замовлень споживачів, торгових і посередницьких організацій;

3) номенклатура виробів і послуг, які використовуються підприємством на внутрішні виробничі потреби й визначаються планом виробництва продукції та послуг, які будуть реалізовані в плановому періоді.

Кожне підприємство розробляє свою виробничу програму самостійно, окрім державного контракту та державного замовлення, розмір яких установлюється відповідно до виробничих можливостей підприємства та за згодою дирекції.

Державний контракт і державне замовлення формуються на основі пропозицій міністерств і відомств – державних замовників. Фінансування державного контракту проводиться з державного бюджету, а державного замовлення – за рахунок власних коштів підприємств та організацій і наявних кредитних ресурсів. Відповідальність замовників (споживачів) і виконавців за виконання державного контракту й державного замовлення визначається укладеними договорами (контрактами) та законодавством України.

Виконавці державного контракту й замовлення забезпечують себе матеріально-технічними ресурсами самостійно укладенням прямих договорів з підприємствами-постачальниками й посередницькими організаціями. Оплата замовником виготовленої за державним замовленням продукції проводиться у строк до 30днів. Якщо в зазначений строк виготовлену продукцію не оплачено замовником, виконавець має право реалізувати її самостійно іншим споживачам.

Виробнича програма (план виробництва продукції) є визначальним розділом господарської діяльності та розвитку підприємства.

Особливості розроблення виробничої програми як етапу стратегічного та довгострокового планів виходять із того, що стратегічний і довгостроковий плани спрямовані на досягнення якісно нових цілей, пов’язаних з докорінними змінами стану підприємства, як з погляду видів та якості продукції, так і з точки зору технічних і технологічних змін процесу виробництва.

Виробничу програму розробляють на основі прогнозів потреби в певній продукції, при цьому накреслюють стратегію збільшення виробництва окремої продукції, з урахуванням змін її техніко-економічних показників, технології процесу виробництва й попиту на неї.

Розроблена виробнича програма таких планів є основою для подальших розрахунків програми дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, визначення вартісної оцінки програми, розподілу матеріальних, трудових і фінансових ресурсів тощо. У процесі виконання довгострокової програми план виробництва тієї чи іншої продукції може збільшуватись або зменшуватись, тимчасом як виробнича програма поточного плану на рік, квартал, місяць не змінюється, а якщо й бувають зміни кількості окремих виробів під впливом попиту, то вони незначні.

У поточному плані виробництва програма також є головним розділом, на основі якого проводять планування багатьох розділів, в яких розраховують потреби в матеріально-технічних, трудових, енергетичних ресурсах, собівартість, прибуток та інші фінансові показники.

продукції відповідно до укладених договорів;

4.2.Планування обсягів виробництва продукції у вартісному вираженні

Планування обсягу виробництва в натуральному вираженні (в штуках, тоннах, метрах, кіловат-годинах тощо) проводиться через такі показники як

номенклатура та асортимент.

Номенклатура – це перелік груп продукції.

Асортимент – це різновиди виробів у межах даної номенклатурної групи, що відрізняються між собою параметрами, зовнішнім оформленням, призначенням та іншими характеристиками.

При аналізі виконання підприємством плану з номенклатури й асортименту дається кількісна оцінка виконання плану шляхом

обчислення фактичного випуску продукції в межах встановленого плану і порівняння його з плановими

показниками.

Значення натуральних показників виробничої програми в умовах ринку зростає, оскільки саме вони дають можливість оцінити ступінь задоволення потреб споживачів у певних товарах і врахувати якісні характеристики товарів.

Натуральні одиниці обчислення обсягу виробництва продукції не дозволяють зіставити обсяги різнорідної продукції. Тому порівняння виробничої програми за натуральними показниками застосовують тільки в галузях і на підприємствах, що випускають однотипну продукцію.

Крім номенклатури й асортименту, важливим натуральним показником обсягу виробництва є якість продукції.

Якістю продукції називається сукупність властивостей або характеристик продукції, що зумовлюють її здатність задовольняти конкретні особисті та виробничі потреби відповідно до свого призначення.

Якість продукції вимірюється системою показників: надійності, довговічності, технологічності, ремонтоздатності, стандартизації, уніфікації, безпечності, екологічності, економічності.

Незважаючи на те, що за останні роки вітчизняні підприємства та фірми приділяють якості продукції менше уваги, підтримання постійної високої якості продукції є основою конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, найважливішою передумовою попиту на

цю продукцію.

Планування обсягу виробництва у **вартісному вираженні** проводиться через такі показники як **товарна, валова, реалізована, чиста продукція, валовий і внутрішній оборот.**

До обсягу товарної продукції підприємства включають:

- готову продукцію, прийняту відділом технічного контролю і здану на склад готової продукції;
- запасні частини для продажу,
- капітальний ремонт обладнання свого підприємства;
- технологічне обладнання як для потреб самого виробника, так і для реалізації;
- частину продукції допоміжного виробництва, що реалізується іншим споживачам;
- інші роботи і послуги виробничого характеру, призначені для реалізації іншим споживачам..

Роботи і послуги невиробничого характер) не включаються у товарну продукцію (наприклад, капітальний ремонт будівель, послуги транспорту підприємства та і н) .

До **готової продукції** відноситься продукція, прийнята відділом технічного контролю (тобто така, що відповідає стандартам, технічним умовам та вимогам щодо якості), виробництво якої повністю завершене на даному підприємстві і яка здана на склад готової продукції.

Товарна продукція планується в порівняльних і діючих (незмінних) цінах. Розрахунок товарної продукції в діючих цінах необхідний для визначення обсягу продажу, у незмінних - для розрахування динаміки обсягів виробництва та інших показників (наприклад, продуктивності праці).

Обсяг товарної продукції (ТП) визначається за формулою:

$$ТП=\sum_{i=1}^{n} К*Ц+Р, \qquad (1.1)$$

де **К** - кількість продукції і-го виду в натуральних одиницях (шт., м, т, кВт-год);

Ц - гуртова ціна підприємства за одиницю продукції і-го виду (тобто гуртова (оптова) ціна без податку на додану вартість (ПДВ)та акцизного збору), грн.

n - кількість видів продукції

Р – вартість робіт і послуг на сторону, грн.

До валової продукції (ВП) включають усю продукцію у вартісному вираженні незалежно від ступеня її готовності. Валова продукція охоплює товарну продукцію, зміну залишків незавершеного виробництва протягом розрахункового періоду, вартість сировини й матеріалів замовника та деякі інші елементи залежно від галузевих особливостей виробничої діяльності підприємства (наприклад, на машинобудівних підприємствах у валову продукцію включаються зміни вартості незакінченого виробництвом технологічного оснащення власного виготовлення) і визначають за формулою:

$$ВП= ТП – (НЗВп – НЗВк) = ТП + НЗВк – НЗВп \qquad (1.2)$$

де **НЗВк, НЗВп –** вартість залишків незавершеного виробництва відповідно на початок і кінець планового періоду, грн.

Незавершене виробництво – це розпочата, але не завершена продукція або робота, що вираховується як добуток кількості продукції, що знаходиться в незавершеному виробництві (Кн), на гуртову ціну цієї продукції (Ц) і на коефіцієнт готовності (*К гот)*

$$НЗВ=\Sigma Кн*Ц* К\,гот \qquad (1.3)$$

Реалізована продукція (РП) - це вся відвантажена, споживачеві проду-

кція, гроші за яку надійшли на розрахунковий рахунок підприємства-постачальника, що вираховується за формулою:

РП = ТП + (Зп - Зк) + (Пп - Пк), **(1.4)**

де **Зп, Зк** - залишки готової нереалізованої продукції на складах відповідно на початок і кінець періоду, грн;

Пп, Пк - продукція відвантажена, але не оплачена на початок і кінець періоду, грн. Обсяг реалізованої продукції визначається в діючих цінах підприємства на час складання плану.

Обсяг чистої продукції підприємства (ЧП) обчислюється за формулою:

ЧП = ТП-(М+А), **(1.5)**

де М - матеріальні витрати на виробництво продукції, грн.;

А - сума амортизаційних відрахувань за відповідний період, грн.

Чиста продукція може бути також обчислена як сума основної і додаткової заробітної плати підприємства та прибутку.

Валовий оборот підприємства (ВО) - це обсяг валової продукції незалежно від того, де вона буде використана: в межах підприємства чи поза ним.

Внутрізаводський оборот (ВЗО) - це та вартість продукції підприємства, яка використовується всередині нього для подальшої переробки. Валову продукцію можна також обчислити:

ВП=ВО-ВЗО (1.6)

4.3.Оптимізація виробничої програми

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

Оптимізація виробничої програми провадиться з метою:

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

2) визначення максимально можливого обсягу продукції та економічної межі нарощування її виробництва, при цьому враховують закон спадної про-

дуктивності ресурсу.

Перша задача роз’язується за допомогою економіко-математичних методів:

- симплекс-методу лінійного програмування, за якого вибирають критерій оптимізації та його математичну форму – цільову функцію, якою можуть бути: максимальний прибуток, максимальний обсяг виробництва, рівномірне завантаження устаткування, тощо; обмеженнями вважають: повне завантаження кожної групи устаткування, трудомісткість програми, витрати матеріальних ресурсів;
- методу «гілок і обмежень», що є спрямованим перебиранням з відсіюванням неефективних побудов плану;
- більш простого й доступного методу оптимального формування виробничої програми з допомогою інтегральних показників, за якого формування плану триває до виконання установленого критерію оптимальності.

Лекція 5. План матеріально-технічного забезпечення підприємства та організація технічного нормування праці

1. Мета та етапи розробки плану матеріально-технічного забезпечення.
2. Планування закупівлі матеріально-технічних ресурсів.
3. Планування товарного забезпечення товарообороту та товарних запасів
4. Організація технічного нормування праці

1. Мета та етапи розробки плану матеріально-технічного забезпечення

Виробнича програма підприємства повинна бути забезпечена певними матеріально-технічними ресурсами, які необхідні для її виконання, що й обумовлює місце плану матеріально-технічного розвитку в системі планів підприємства. Постійна потреба в цих ресурсах обумовлена їх частковим зношенням в процесі використання (наприклад, обладнання) або перетворенням на продукцію в процесі виробництва (наприклад, матеріали, сировина). Товарні запаси торговельного підприємства реалізуються в процесі його діяльності.

При розробці плану матеріально-технічного забезпечення необхідно максимально враховувати потребу в матеріально-технічних ресурсах, щоб їх вистачило для виконання виробничої програми. При цьому вони повинні витрачатися економно.

Це обумовлює мету розробки плану матеріально-технічного, забезпечення, що полягає в оптимізації потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах. Надмірна економія їх може привести до погіршення якості та конкурентноздатності продукції, а створення наднормативних запасів - до нераціонального використання ресурсів, виведення з обороту оборотних коштів і зниженню ефективності їх використання, що позначиться на кінцевих результатах діяльності підприємства.

Завдання планування матеріально-технічного забезпечення:

- своєчасне забезпечення потреби підприємства в матеріально-технічних ресурсах;
- визначення оптимального рівня запасів матеріально-технічних ресурсів;
- мінімізація витрат на їх придбання, доставку і збереження;
- визначення оптимальних обсягів поставок та термінів постачання;
- розробка заходів щодо ефективного використання матеріальних ресурсів.

Для розробки плану матеріально-технічного забезпечення використовують наступні вихідні дані:

- планований обсяг випуску продукції (план товарообороту);
- норми витрат матеріальних ресурсів;
- дані аналізу витрат матеріальних ресурсів у звітному періоді;
- величина зміни залишків незавершеного виробництва;
- показники плану технічного та організаційного розвитку підприємства;
- баланс виробничих потужностей на плановий рік.

План матеріально-технічного забезпечення складається з наступних розділів:

1. План потреби в матеріально-технічних ресурсах
2. План закупівель.

Він складається в натуральному та вартісному вимірі на рік із розбивкою на квартали. В плані також визначаються постачальники за кожним видом ресурсів та терміни поставок.

Розробка плану матеріально-технічного забезпечення підприємства відбувається за чотири етапи.

Перший етап: аналіз ефективності використання матеріально-технічних ресурсів у звітному році.

Другий етап: розробка плану матеріально-технічного забезпечення на основі виробничої програми, завдань із впровадження нової техніки та проведення експериментальних робіт, змінених норм витрати матеріалів і виробничих запасів.

Третій етап: аналіз ринку сировини, матеріалів, обладнання; оцінка можливостей виготовлення їх на підприємстві або придбання; прийняття рішення про закупівлю певних видів ресурсів.

Четвертий етап: розробка плану закупівель.

2. Планування закупівлі матеріально-технічних ресурсів

Планування закупівлі матеріально-технічних ресурсів здійснюється в наступній послідовності:

- вивчення ринку матеріально-технічних ресурсів;
- аналіз можливостей підприємства щодо виробництва окремих видів матеріально-технічних ресурсів;
- прийняття рішення про закупівлю;
- складання плану закупівель матеріально-технічних ресурсів.

Вивчення ринку матеріально-технічних ресурсів. Конкурентоспроможність продукції підприємства значною мірою залежить від властивостей та якості матеріально-технічних ресурсів, тому перед прийняттям рішення щодо закупівлі визначеного на плановий період обсягу сировини, матеріалів, обладнання та ін., підприємство повинно вивчити ринок цих ресурсів.

Вивчення ринку сировини та матеріалів передбачає збір та аналіз інформації щодо потенційних постачальників та цін на їх продукцію, асортименту матеріальних ресурсів, нових технологій виготовлення. Джерела інформації при цьому можуть бути наступні:

- ярмарки та виставки;
- прямі зустрічі з постачальниками;
- біржові бюлетені;
- журнали, газети, радіо, телебачення;
- спеціальні каталоги та проспекти;
- технічні довідники.

Формування даних про ринок матеріально-технічних ресурсів, ефективна

політика закупівель дозволяє оптимізувати витрати на їх придбання.

Аналіз можливостей підприємства щодо виробництва окремих видів матеріально-технічних ресурсів. На цьому етапі підприємство повинно проаналізувати свої виробничі можливості щодо самостійного виготовлення матеріалів, напівфабрикатів та інших матеріально-технічних ресурсів. Визначається перелік найменувань таких ресурсів, можливі обсяги виготовлення та собівартість виробництва. Здійснюється порівняльний аналіз вартості власного виробництва та ціни постачальника, якісних характеристик продукції.

Крім власного виробництва джерелом формування матеріально-технічних ресурсів на підприємстві є мобілізація внутрішніх ресурсів, а саме:

- економія матеріалів завдяки проведенню певних організаційно-технічних заходів;
- запровадження безвідходного виробництва за рахунок використання нових прогресивних технологічних процесів;
- повторне використання матеріалів і обладнання завдяки ремонту та відновленню;
- використання понаднормативних і зайвих запасів матеріалів, своєчасна реалізація непотрібних матеріалів іншим підприємствам.

Прийняття рішення про закупівлю.

На основі отриманих даних аналізу ефективності використання матеріально-технічних ресурсів та резервів її підвищення, можливостей щодо власного виробництва приймається рішення про закупівлю решти матеріально-технічних ресурсів за асортиментом та обсягами.

Складання плану закупівель матеріально-технічних ресурсів

План закупівель матеріальних ресурсів складається на основі балансів матеріально-технічних ресурсів, у яких містяться дані про розмір очікуваного залишку на початок планового періоду, потребу в ресурсі, джерела її задоволення, кількість матеріалів, що підлягають закупівлі

3. Планування товарного забезпечення товарообороту та товарних запасів

Початковим етапом планування товарного забезпечення товарообороту торговельного підприємства є визначення планового обсягу товарних запасів.

Основним завданням планування товарних запасів є визначення їх оптимальної величини для безперебійної торгівлі за умови оптимізації витрат на створення, збереження та управління товарними запасами.

Необхідну величину запасів встановлюють спочатку за товарними групами, а потім в цілому для торговельного підприємства на кожний квартал. При цьому враховують наступні складові величини товарних запасів:

- *робочий запас*, що включає представницький асортиментний набір (призначений для забезпечення в торговому залі оптимальної кількості асортиментних груп товарів), запас на одноденну реалізацію, запас на час приймання та підготовки товарів до продажу, час на організацію поставки;

- *запас поточного поповнення,* що призначений для безперебійної торгівлі на період між черговими поставками товарів;

- *страховий запас,* що створюється на випадок збільшення попиту на окремі групи товарів та порушення товаропостачання (відхилення від обсягу та періодичності постачань).

4. Організація технічного нормування праці

Технічне нормування праці характеризується такими показниками: норма часу, норма виробітку, норма обслуговування, норма часу обслуговування, норма чисельності.

Норма часу це час витрачений на виробництво одиниці продукції або виконання певної робот, що визначається як відношення часу (Ч), за який виготовляється продукція або виконуються роботи до норми виробітку (НВ).

НЧ=Ч/НВ

Норма виробітку – це кількість продукції що повинна бути виготовлена за одиницю часу за певних організаційно-технічних умов і визначається як відношення часу **(Ч)** до норми часу **(НЧ)**

НВ=Ч/НЧ

Відсоток виконання норми виробітку (НВ %) визначається як відношення норми виробітку фактичної до норми виробітку планової у відсотковому значенні

НВ %= НВ факт/НВ план*100%

Зниження норми часу визначається

НЧ = НЧ план-НЧ факт/НЧ план. *100%

Норма обслуговування – це кількість одиниць устаткування, яке обслуговується одним або групою робітників за певний час. Вона визначається як відношення часу до норми часу обслуговування.

НО = Ч/НЧО

Норма часу обслуговування це необхідний час на обслуговування одиниці устаткування Вона визначається відношення часу до норми обслуговування

НЧО = Ч/НО

Відсоток виконання норми обслуговування визначається як відношення норми обслуговування фактичної до норми обслуговування планової у відсотковому значенні.

Норма чисельності це кількість робітників, що необхідна на виготовлення одиниці продукції або обслуговування засобів праці.

Лекція 6. Оперативно-календарне планування на підприємстві

1. Сутність планування діяльності внутрішніх підрозділів підприємства

2. Планування виробничої програми підрозділів. Системи оперативного планування.

3. Особливості оперативно-календарного планування на підприємствах різних типів виробництва.

1. Сутність планування діяльності внутрішніх підрозділів підприємства

Оперативно-календарне планування мусить забезпечити реалізацію річних планів підприємства. Для цього виробнича програма розподіляється за часом та обсягами виконання робіт із подальшим доведенням сформованих завдань до кожного виробничого підрозділу.

При оперативно-календарному плануванні необхідно дотримуватися наступних вимог:

- принципу гнучкості;
- можливості оперативного корегування планових завдань внаслідок зміни загальних планових показників та умов діяльності підприємства;
- збалансованості змін для всіх підрозділів підприємства.

Підрозділи, діяльність яких не виходить за межі підприємства, розробляють лише плани виробництва та витрат. Решта показників планується на рівні підприємства.

Підрозділи, що самостійно діють на ринку мають більш розвинену структуру планів, розробляють власну маркетингову стратегію і можуть тій чи іншій мірі впливати на розподіл фінансових ресурсів. Вони розробляють систему планів, що близька до планів самостійних підприємств.

Основними завданнями планування діяльності внутрішніх підрозділів на підприємстві є:

1) забезпечення ритмічності та своєчасності виробництва запланованих обсягів і номенклатури продукції та її постачання споживачам;

2) забезпечення рівномірності завантаження обладнання, працівників і виробничих площ;

3) забезпечення безперервності виробництва, мінімальної тривалості виробничого циклу, що сприятиме зменшенню незавершеного виробництва та прискоренню оборотності оборотних коштів.

Основні вихідні дані, що необхідні для здійснення оперативно-календарного планування:

- виробнича програма підприємства на плановий рік;
- технологія та послідовність виробничого процесу;
- норми часу для окремих операцій;
- технологічний маршрут руху заготовок, деталей, продукції;
- режими роботи цехів, виробничих дільниць;

• план регламентованих робіт з ремонту та обслуговування обладнання.

Оперативне планування на рівні підприємства здійснюється для окремих цехів, на рівні окремих цехів - для дільниць та робочих місць.

2. Планування виробничої програми підрозділів. Системи оперативного планування.

Виробнича програма основних підрозділів (підрозділів основного виробництва) - це обсяг продукції певної номенклатури та асортименту, яка має бути виготовлена в плановому періоді згідно зі спеціалізацією та виробничою потужністю цих підрозділів. Порядок розробки виробничої програми підрозділів підприємства залежить від:

- технологічного зв'язку між ними;
- ступеня завершеності в підрозділах циклу виготовлення продукції;
- подальшого спрямування продукції: на подальшу обробку, внутрішні потреби або на ринок (за межі підприємства).

Оперативно-календарне планування передбачає календарне пов'язання у часі виробничих процесів структурних підрозділів підприємства, враховує послідовність виробництва продукції та її основних частин, тривалість циклів обробки. Воно розподіляється на календарне планування та диспетчерське регулювання.

Календарне планування передбачає розподіл річної виробничої програми підприємства за окремими виробничими підрозділами (цехами) та термінами виконання стосовно кожного виду продукції, а також доведення встановлених завдань до конкретних виконавців. За його допомогою розробляються добові та змінні завдання, узгоджується послідовність виконання робіт окремими виконавцями.

Календарне планування передбачає:

- розробку календарно-планових нормативів;
- складання планів-графіків руху предметів праці в часі та просторі під час виробничого процесу;
- розрахунок завантаження обладнання та виробничих площ;
- доведення виробничих завдань, що формуються на основі планів-графіків, до підрозділів, виробничих дільниць і робочих місць.

Диспетчерське регулювання забезпечує оперативне регулювання процесу виробництва через: систематичний облік та контроль за виконанням змінно-добових завдань, поточну підготовку виробництва, оперативне усунення можливих недоліків і відхилень, облік випуску продукції та використання ресурсів. Для проведення такої роботи на підприємстві може бути створений спеціальний диспетчерський відділ (служба) як на рівні підприємства так і окремих цехів (підрозділів).

Основними характерними властивостями диспетчерського регулювання

є:

■централізація, тобто регулювання здійснюється з єдиного центру (диспетчерського відділу), розпорядження якого обов'язкові для виконання на будь-якому рівніпідприємства (від начальника підрозділу до робітника);

■оперативність, а саме прийняття ефективних рішень та розробка заходів для ліквідації можливих відхилень від запланованого процесу виробництва та наслідків впливу таких відхилень. Це здійснюється на основі контролю за ходом виконання планових завдань.

Центральний диспетчерський відділ (на рівні підприємства) виконує наступні функції:

• перевіряє виконання плану випуску продукції за номенклатурою та асортиментом;

• контролює процес поповнення запасів міжцехових складів заготовками, деталями для забезпечення безперебійності виробничого процесу;

• наглядає за підготовкою до виробництва та ходом ремонту обладнання.

Диспетчерська служба на рівні цеху (підрозділу) здійснює:

■ контроль за виконанням змінних та добових завдань:

■ облік та аналіз незапланованих простоїв обладнання;

■ контроль за ходом ремонту обладнання та профілактичними роботами.

Об'єкти диспетчерського контролю можуть бути різни в залежності від типу виробництва.

Для серійного виробництва такими об'єктами є:

■ терміни запуску-випуску партії одиниць продукції (деталей);

■ стан запасів матеріалів та готової продукції на складах:

■ ступінь комплектної забезпеченості робіт, які пов'язані зі зборкою.

Для одиничного виробництва об'єктами диспетчерського контролю є:

■ своєчасна підготовка виробництва;

■ терміни випуск}' продукції;

■стан матеріально-технічного забезпечення.

Для масового виробництва об'єктами контролю є:

дотримання ритму потокових ліній;

■ виконання профілактичного обслуговування обладнання;

■ стан та наявність лінійних заготовок.

Оперативно-календарне планування розрізняють в залежності від рівня планування: міжцехове та внутрішньоцехове.

Міжцехове планування передбачає встановлення цехам взаємопов'язаних виробничих завдань згідно виробничої програми підприємства та забезпечення узгодженості в їх роботі. На його основі підтримується ритмічна робота основних виробничих підрозділів, забезпечується безперебійність їх обслуговування допоміжними цехами і службами (своєчасність поставки матеріалів та запчастин, оперативність ремонтних робіт і т.п.). Для цехів планове завдання складається на квартал із розподілом за місяцями.

Внутрішньоцехове планування - це розподіл цехового планового завдання

між дільницями, доведення його завдань до кожної виробничої дільниці та робочого місця. В ході планування розробляються також поточні графіки роботи дільниць з урахуванням річного плану випуску та річного плану реалізації продукції основних цехів.

Виробничі завдання цехам у натуральному вимірі розробляються у порядку, зворотному до послідовності технологічного процесу, тобто від випускних цехів до заготівельних, У плановому завданні кожного цеху враховуються:

- поставки продукції (заготовок, деталей, комплектів тощо) цехам-споживачам;
- поставки на склад готової продукції;
- можлива зміна незавершеного виробництва з метою підтримання його величини на нормативному рівні.

Структура і показники виробничих завдань залежать від діючої на підприємстві системи оперативно-календарного планування.

Система оперативно-календарного планування - це сукупність методів та способів розрахунку основних планових показників для регулювання процесу виробництва, ефективного використання робочого часу та інших ресурсів підприємства.

Основні характеристики таких систем планування:

- планово-облікова одиниця:
- тривалість планового періоду;
- способи і прийоми розрахунків планових показників.

Планово-облікова одиниця - це вид продукції або комплекс робіт підрозділу, що розглядаються як кінцевий результат його роботи при плануванні, обліку, аналізі та оперативному регулюванні виробництва.

Планово-обліковий період - це період часу (зміна, доба, місяць, декада тощо), для якого розробляються планові завдання при оперативно-календарному плануванні.

Вид планово-облікових одиниць різний для різних цехів і типів виробництва:

- для випускних цехів - це найменування й обсяг готових виробів згідно з планом виробництва підприємства;
- длязаготівельних та обробних цехів - це комплекти деталей на замовлення, виріб, складальну одиницю (при одиничному та серійному виробництвах), а також окремі найменування заготовок та деталей (при масовому виробництві);

Розглянемо найбільш розповсюджені системи оперативно-календарного планування, серед яких: позамовна, по комплектна, подетальна, за тактом випуску виробів, на склад або ринок.

Позамовна система. Основна планово-облікова одиниця при цій системі - це окреме виробниче замовлення, яке містить декілька однотипних робіт конкретного споживача-замовника. Термін виконання замовлення визначається на основі розрахунків тривалості виробничих циклів та нормативів випереджень, що встановлюються замовником або ринком. Основа позамовної системи планування - цикловий наскрізний графік, де вказуєть-

ся черговість робіт над виробом, терміни їх виконання та виконавці. Найчастіше ця система застосовується в одиничному та дрібносерійному виробництві.

Покомплектна система. Планово-облікова одиниця в цій системі - це деталі, що входять до збірного вузла або загального комплекту товарів, згрупованих за певними ознаками. Календарні завдання розробляються не за деталями окремого найменування, а за групами, комплектами деталей на вузол, машину, замовлення або обсяг робіт (послуг). Завдання цехам видаються у вигляді переліку виробів (можливо за номерами), де вказується час їх комплектування деталями та складальними одиницями даного цеху. Ця система характерна для серійного та масового виробництва.

Подетальна система. Дана система найбільш ефективна в умовам масового і крупносерийного виробництва. Планово-обліково/о одиницею тут виступає кожна деталь, складальна одиниця, кожне робоче місце. Календарно-оперативні плани містять показники обсягу випуску та маршрут руху деталей кожного найменування за всіма виробничими стадіями і технологічними операціями на певний плановий період.

Планування за тактом випуску виробів. При плануванні за цією системою обирається певна розрахункова одиниця часу (організаційний такт), за яку повинні бути виконані взаємопов'язані роботи виробничого процесу. Наприклад, за 1 годину обжигу 200 фарфорових чашок, повинно бути зроблено 100 заготовок чашок, сформовано 150 ручок для чашок. Ця система передбачає вирівнювання у відповідності з одиничним розрахунковим часовим інтервалом тривалості технологічних операцій взаємопов'язаних робіт на всіх стадіях загального виробничого процесу. За допомогою такту визначається кількісні та календарні показники щодо періоду випуску продукції.

Планування на склад або ринок. При цій системі визначається необхідна кількість готових виробів, яка повинні постійно знаходитись на проміжних, кінцевих етапах виробництва та на складі для забезпечення безперервності виробництва і збуту продукції. При зниженні необхідного запасу продукції до певного рівня («точки замовлення»), він мусить бути поповнений до запланованої величини. Така система, крім «точки замовлен-

3. Особливості оперативно-календарного планування на підприємствах різних типів виробництва.

Одиничне виробництво. При даному типі виробництва об'єктом планування є замовлення. Використовуються наступні системи оперативно-календарного планування:

- позамовна - при короткому циклі складання виробу (до одного місяця);
- комплектно-вузлова та комплектно-групова системи при тривалості складального циклу більше одного місяця.

Календарно-планові розрахунки містять:

- розрахунок тривалості виробничого циклу виготовлення виробу;
- визначення календарних випереджень у роботі окремих виробничих

підрозділів;

- складання плана-графіка виконання замовлення;
- складання зведеного графіка виконання замовлень згідно виробничій програмі на плановий період;
- розрахунки завантаження обладнання і виробничих площ за календарними періодами (об'ємно-календарні розрахунки), корегування зведеного графіка з метою вирівнювання завантаження за окремими плановими періодами.

Розрахунки виконуються на основі тривалості виробничого циклу виготовлення виробу. При побудові циклового графіка необхідно враховувати міжцехові перерви, які мають страховий характер і становлять 3-5 днів. Виробнича програма цеху на місяць є основою для розробки завдань для кожної дільниці та робочого місця. Вихідними даними при цьому є:

- конструкторсько-технологічні специфікації;
- карти технологічних процесів;
- карти розшифровки комплектів;
- ерміни початку і закінчення робіт.

Після складання планів для дільниць проводяться календарні розрахунки стосовно обладнання та виробничих площ, встановлюється змінність роботи дільниць та окремих груп обладнання, уточнюється потреба в робітниках.

При складанні зведеного графіка здійснюються розрахунки завантаження обладнання і площ всіма видами робіт з виготовлення продукції в усіх підрозділах підприємства.

Серійне виробництво. Основним завданням календарного планування в даному випадку є забезпечення періодичності виробництва відповідно до плану при повному та рівномірному завантаженні обладнання, площ, робітників.

При оперативному плануванні серійного виробництва продукції важливе значення має вибір величини партії деталей. Якщо деталі виготовляються для малих серій виробів, то величина партії дорівнює їх потребі. Якщо деталі потрібні періодично або постійно, але їх обробкою обладнання повністю не завантажене, то розмір партії визначається з урахуванням конкретних виробничих умов.

Масове виробництво. Об'єктами планування при масовому виробництві виступають окремі деталі, складальні одиниці, окремі вироби. Для планування потокового виробництва та розробки календарно-планових нормативів розраховується кількість робочих місць на лінії, яке забезпечує виконання змінного і годинного завдання щодо кожної операції. При даному типі виробництва використовуються наступні системи оперативно-календарного планування: за тактом випуску виробів; планування на склад.

Оперативно-календарне планування на підприємствах різних типів виробництва повинно забезпечити рівномірність виробничого процесу та випуск якісної продукції у необхідній кількості та у встановлений термін.