

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри

_____ проф. Зайченко В.В.

«25» грудня 2023 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему: «Вдосконалення процесу планування виробничої
діяльності (на прикладі ТОВ «Технаєко»
м. Новоград-Волинський Житомирська обл.)
«Improvement of the process of planning production
activities»

Виконав здобувач вищої освіти 2 курсу,
групи ЕОБ-22м-1,4
ОПП «Економіка та організація бізнесу»
спеціальності 076 – «Підприємництво та
торгівля»

_____ Ляшенко А.Є.

«25» грудня 2023 р.

Керівник роботи: к.е.н, доцент

_____ Сергій НІСФОЯН

«25» грудня 2023 р

Рецензент к.е.н., доцент

_____ Олія БОНДАР

«25» грудня 2023 р.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет
Факультет Економічний
Кафедра Економіки підприємництва та ГРС
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань Управління та адміністрування
Спеціальність 076 – «Підприємництво та торгівля»
Освітньо-професійна
(освітньо-наукова) програма Економіка та організація бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

(підпис)
д.е.н., проф Володимир
ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«5» вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Ляшенко Андрій Євгенійович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Вдосконалення процесу планування виробничої діяльності
(на прикладі ТОВ «Технаеко» м. Новоград-Волинський Житомирської обл.)»

2. Керівник роботи Нісфоян Сергій Сергійович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене
звання) 25 грудня 2023

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: розгляд
теоретичних питань щодо організації системи планування на підприємстві,
вивчення зарубіжного досвіду планування діяльності підприємства та набуття
практичних навичок щодо організації системи планування.

Завдання: розробка шляхів підвищення ефективності системи планування розвитку

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	08.09.23-20.09.23	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретичні засади системи планування підприємства»	21.09.23-10.10.23	
3.	Написання другого розділу «Аналіз процесу планування виробничої діяльності ТОВ «ТЕХНАЕКО»	11.10.23-11.11.23	
4.	Написання третього розділу «Шляхи удосконалення процесу планування виробничої діяльності ТОВ «ТЕХНАЕКО»	12.11.23-19.12.23	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	10.12.23-14.12.23	
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	15.12.23-19.12.23	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, рецензії, підготовка до захисту	20.12.23-25.12.23	

Дата видачі завдання

«5» вересня 2023 р.

Керівник роботи _____ *Нісфоян С.С.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«5» вересня 2023 р.

Здобувач _____ *Ляшенко А.Є.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ляшенко А.Є. Вдосконалення процесу планування виробничої діяльності. Дипломна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2023.

У першому розділі роботи розглянуто сутність планування та особливості його реалізації, система планів розвитку підприємства, інформаційні ресурси, нормативна база та світовий досвід планування розвитку підприємства. У другому розділі здійснено аналіз ефективності діяльності, активів та джерел фінансових ресурсів та системи планування на ТОВ «Технаєко». У третьому розділі надано пропозиції щодо вдосконалення системи планування на підприємстві, планування та оптимізація виробничих планів.

Ключові слова: виробнича діяльність, торгівельна діяльність, фінансове планування, фінансові витрати, економічна ефективність, вдосконалення планування.

ANNOTATION

Lyashenko A.E. Improvement of the process of planning production activities. Diploma thesis for the second (Master's) level of higher education in specialty 076 «Entrepreneurship and Trade». – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2023.

The first chapter deals with the nature of planning and features of its implementation, the system of enterprise development plans, information resources, regulatory framework and world experience in planning enterprise development.. The second chapter presents the analysis of the efficiency of activities, assets and sources of financial resources and the planning system of LLC "Tekhnaeko. The third chapter presents proposals for improving the planning system at the enterprise, planning and optimization of production plans.

Key words: production activities, trade activities, financial planning, financial costs, economic efficiency, planning improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА...7	7
1.1. Сутність планування та особливості його реалізації на підприємстві	7
1.2. Система планів підприємства	20
1.3. Інформаційні ресурси та нормативна база планування.....	26
1.4. Світовий досвід планування в умовах кризи	35
2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕХНАЕКО».....	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	41
2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства.....	46
2.3. Аналіз активів та джерел фінансових ресурсів ТОВ «Технаеко»	55
2.4. Аналіз системи планування підприємства	62
2.4.1. Планування чисельності	64
2.4.2. Планування фонду заробітної плати	65
2.4.3. Фінансовий план.....	66
2.4.4. Планування обсягів реалізації продукції	66
2.4.5. Планування витрат	67
2.4.6. Результати господарської діяльності.....	68
3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ	
ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕХНАЕКО»	72
3.1. Напрями вдосконалення системи планування на підприємстві	72
3.2. Календарний розподіл виробничої програми, її оптимізація	84
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні, у період посилення конкуренції як у національних, так і у світових масштабах, для українських підприємств особливо актуальною стає розробка ефективної системи планів усіх рівнів для вибору та реалізації шляхів розвитку в умовах динамічного ринку. При цьому дуже важливим є не тільки розробка, але і постійна оцінка ефективності планів, їх перегляд та усунення недоліків із використанням сучасних методів та підходів при врахуванні особливостей української економічної моделі.

Після встановлення основної мети планування на підприємстві, яка має корелювати із місією та системою цілей усієї організації, необхідним є розроблення системи планових показників на основі яких буде проводитися подальша оцінка ефективності планування і цільові/нормативні значення яких будуть метою для роботи як окремих відділів, так і усього підприємства в цілому.

Багаторічний досвід зарубіжних фірм і вітчизняних підприємств показав, що недооцінка планування підприємницької діяльності, зведення його до мінімуму, ігнорування чи некомпетентне виконання, досить часто призводить до невиправданих економічних втрат і, в кінцевому рахунку, до банкрутства.

Актуальність вивчення проблеми планування діяльності підприємств в наш час зумовлена наступними чинниками:

- ускладнилися процеси розвитку суспільного життя в ринкових умовах;
- значно розширилися обсяг і масштаби господарської діяльності, кількісна і якісна багатомірність об'єктів планування;
- зросла економічна та інформаційна цінність планової діяльності.

У сучасній економічній ситуації, що швидко змінюється неможливо домогтися позитивних результатів не плануючи своїх дій і не прогнозуючи наслідків.

Планування - це визначення мети розвитку об'єкта, методів, способів і засобів її досягнення, розробка програми, плану дії різного ступеня деталізації: на найближчу і майбутню перспективу. Планування - одна з найважливіших передумов оптимального управління виробництвом.

Планування необхідне будь-якій організації, що має намір розпочати діяльність.

Процес планування дозволяє побачити весь комплекс майбутніх операцій підприємницької діяльності і передбачити те, що може статися. Особливо важливе планування в комерційній діяльності, де потрібно передбачення в довгостроковій перспективі і попередні розробки, що передують першим крокам підприємства. Складання і реалізація плану є безперервним процесом.

Робота без плану є реакцією на події, що відбулися, діяльність на основі плану - реакція на передбачувані і заплановані явища.

Сучасна економічна ситуація диктує підприємствам новий підхід до внутрішньо-фірмового планування. Вони змушені шукати такі форми і моделі планування, що забезпечували б максимальну ефективність прийнятих рішень.

Успіх у світі бізнесу вирішальним чином залежить від трьох елементів:

1. Розумінням загального стану справ на даний момент.
2. Наявності стратегічного бачення.
3. Планування процесу переходу з одного стану в інший.

Планування дозволяє вирішити ці проблеми. Воно включає розробку цілей і задач, що ставляться перед підприємством на найближчу і далеку перспективу, оцінку поточного стану економіки, сильних і слабких сторін виробництва, аналіз ринку і інформацію про клієнтів. У ньому дається оцінка ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції.

Важливим етапом на шляху забезпечення конкурентоспроможної діяльності підприємства є формування системи економічних планів на основі єдиної комплексної моделі.

Результати процесу планування матеріалізуються у вигляді системи планів організації – сукупності планів розвитку і діяльності організації і її підрозділів, узгодженим за цілями, строками і ресурсами. Система планів слугує інструментом реалізації стратегії; їх мета – направити поточну діяльність організації на досягнення стратегічних цілей і організувати узгоджену роботу всіх підрозділів підприємства для реалізації цілей.

Метою даної дипломної роботи є розгляд теоретичних питань щодо організації системи планування на підприємстві, вивчення зарубіжного досвіду планування діяльності підприємства та набуття практичних навичок щодо

організації системи планування.

Завданням дипломної роботи є розробка шляхів підвищення ефективності системи планування розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Технаєко» м. Новоград-Волинський, Житомирської області.

Предметом дослідження є система планування, яка запроваджена на даному підприємстві.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- *уточнено та доповнено* поняття планування;
- *набула подальшого розвитку* система планування на підприємстві;
- *удосконалено* календарний розподіл виробничої програми.

Практичне значення одержаних результатів: полягає у вдосконаленні системи планування на підприємстві та календарного розподілу виробничої програми. Їх використання дозволить керівництву підприємства усунути недоліки в системі організації виробництва, уможливить точність, повноту і правильність відповідних управлінських рішень, дієвість контролю, чіткість постановки завдань виконавцям, зацікавлення їх у високопродуктивній праці і досягнення ефективності виробничої діяльності підприємства.

Апробація результатів та публікації.

Крамаренко Д.В., Ляшенко А.Є. Витрати на персонал тв. їх класифікація // Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023– С. 130 – 132

Дипломна робота складається з трьох розділів. Перший розділ містить теоретичні питання дослідження системи планування. У другому розділі здійснено аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Технаєко» та особливостей системи планування, що діє на підприємстві. У третьому розділі розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності системи планування ТОВ «Технаєко».

Робота складається з 96 сторінок та розроблених 12 таблиць, 15 рисунків.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність планування та особливості його реалізації на підприємстві

Планування - специфічний вид управлінської діяльності направлений на вибір оптимальної альтернативи розвитку об'єкта управління, розрахованого на певний період часу. Сьогодні для нашої країни особливу актуальність набувають обґрунтування і розробка стратегій соціально-економічних перетворень з чітким визначенням цілей, пріоритетів і етапів. Важливий елемент такої стратегії - планування. Результат процесу планування - план, що дає опис майбутнього (бажаного) стану і тенденцій, в якому знаходять відображення цілі суб'єкта управління, що розробляє цей план. План завжди повинен включати систему цілей і схему дій щодо їх реалізації (заходи, завдання, ресурси). Для ефективного планування необхідно, щоб план відповідав на шість питань:

1. Що повинно бути зроблено?
2. Де робота буде зроблена?
3. Коли робота повинна бути зроблена?
4. Як робота буде зроблена?
5. Чому робота повинна бути зроблена?
6. Хто збирається робити певний вид роботи?

Планування слід розглядати як внутрішньополітичну категорію, як координуючий механізм, що не залежить від характеру суспільної системи. Якщо теорія планування розкриває закономірності і принципи обґрунтування рішень, то організація планування досліджує його процесно-структурний аспект. Не можна погодитися з думкою вчених, які не вважають планування наукою і розглядають цей процес лише як метод прийняття рішень, форму реалізації соціально-економічної політики. Більше того, в умовах реформування української економіки більшість спеціалістів стали відкидати не тільки науку планування, але і практику як структурний елемент системи управління і регулювання економіки. Розвиток організації може здійснюватися за рахунок

зовнішніх і внутрішніх ресурсів. В першому випадку відмічають розвиток екзогенного типу, у другому – ендегенного типу.

Основою постіндустріалізму вважається розвиток ендегенного типу відображається в ендегенній теорії науково-технічного прогресу, але планова система розвитку (чи розвиваюча система) орієнтована на використання екзогенних ресурсів. Екзогенні ресурси можуть бути отримані із зовнішнього джерела, чи за рахунок перерозподілу в самій організації. Планова розвиваюча система – це система розвитку екзогенного типу.

В контексті світової практики планування - достатньо складний і багатоманітний вид розумової діяльності, що має наступні принципові особливості:

1. Планування - це завжди попереднє прийняття рішень, направлене на досягнення певних результатів в перспективі.

2. Система планування повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до постійних змін як об'єкта управління, так і зовнішнього середовища, тобто план потребує постійного корегування, оскільки досягнення планованого результату визначається дією великої сукупності взаємопов'язаних умов і факторів, що приводять до постійних змін, як в самому об'єкті, так і в зовнішньому середовищі. Стан будь-якого об'єкта завжди невизначений, оскільки вирішення одних проблем не виключає можливість появи інших, навіть більш складних.

3. Процес планування завжди направлений на досягнення бажаного стану і передбачає як попередження помилкових дій, так і скорочення числа невикористаних можливостей.. Роль планування не в передбаченні майбутнього стану об'єкта і не в пасивному пристосуванні до змін, що відбуваються, а в активному перетворенні об'єкта планування до зовнішнього середовища.

Таким чином, планування - це процес економічного обґрунтування раціональної поведінки суб'єкта господарювання для досягнення своїх цілей. Планування являє собою процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів досягнення; розглядається як кінцевий етап прогнозування, в

процесі якого приймаються рішення на основі вибору тих чи інших альтернатив розвитку.

Планування має як переваги, так і недоліки. До переваг планування належить:

- намір вирішити задачу раціонально, з меншими витратами;
- підготовка до використання майбутніх переваг середовища господарювання; покращення координації дій виконавців;
- підсилення колективних можливостей використання сил за рахунок сумісних дій зацікавлених сторін;
- більш раціональне використання обмежених ресурсів;
- можливість контролю за подіями і визначення проблем в діяльності.

До недоліків планування належить:

- неможливість відобразити в плані всю багатоманітність життєвих умов;
- стабільність прийнятого рішення, що може обернутися збитком при динамічних обставинах бізнесу;
- необхідність ресурсів (часу і засобів) для розробки плану.

Зарубіжні спеціалісти з планування так відмічають:

- 1) успіх приносить довгостроковий досвід планування (як правило, більше 2 років);
- 2) для підприємця великі успіхи частіше всього є наслідком не планування, а його ділових і творчих здібностей;
- 3) планування скоріше створює переваги в діяльності, чим приносить негативний ефект.

Тому бажано, щоб підприємець мав план у зв'язку з складними і швидкозмінними умовами бізнесу, які слід раніше передбачити, а також розробити сучасні і оптимальні дії щодо нівелювання їх негативів.

Але план не можливо вважати панацеєю від всіх негараздів, його застосування має ряд обмежень, які обумовлені:

- невизначеністю, багатомірністю середовища господарювання. Тому для виконання необхідні додаткова інформація; прогноз і визначення ступеня його вірогідності, недосконалість законодавчої бази країни;

- ресурсними обмеженнями; проблемами етнічних властивостей, якщо в суспільстві не сформовані основи підприємницької етики і відсутня культура бізнесу.

Крім того, недоліки планування пов'язані з наступними причинами:

- авторитарність керівництва фірми;
- суб'єктивізм поглядів виконавців;
- неточна і неповна інформація;
- форс-мажорні обставини;
- відсутність фінансового забезпечення;
- помилки в економічних розрахунках.

Тому з точки зору зручності використання слід говорити про форму плану у вигляді:

- набору обов'язкових документів;
- структури, що відображає внутрішню логіку побудови;
- переліку виконавців з вказівкою їх диференційованих задач;
- строків виконання, вказаних у відповідності з послідовністю необхідних дій;
- кошторису розходів;
- розрахунків економічного ефекту.

В сучасній практиці внутрішньофірмового планування мають місце особливості:

- диференціація функцій планування;
- підвищення складності плану;
- врахування вимог маркетингу;
- значний об'єм елементів перерозподілу ресурсів.

Планування - це спосіб складання послідовних і збалансованих операцій для досягнення визначеної мети; це процес розробки планів, програм і проектів на основі використання економічних законів і передового досвіду.

Значення планування полягає в тому, що воно дозволяє:

- передбачати перспективу розвитку підприємства на майбутнє;
- більш раціонально використовувати всі ресурси підприємства;
- уникнути ризику банкрутства;
- більш цілеспрямовано й ефективно проводити науково-технічну політику на підприємстві;
- вчасно оновлювати й модернізувати продукцію, що випускається, та підвищувати її якість відповідно до кон'юнктури ринку.

Підприємству необхідно передбачити усі види робіт, починаючи з вибору виду продукції, що випускається, конструкційного проекту виробу і технології його випуску, організації виробництва, збуту, скорочення випуску застарілої й освоєння нової продукції.

Отже, головними завданнями планування є:

- проектування перспективи діяльності за датами виконання;
- організація виконання;
- контроль виконання.

Планування діяльності підприємства виконує такі важливі функції:

- 1) дозволяє визначити життєздатність підприємства в умовах конкуренції;
- 2) містить орієнтири, відповідно до яких керівник діє на етапі становлення і розвитку підприємства;
- 3) прогнозує процеси розвитку виробництва;
- 4) конкретизує шляхи досягнення мети і подолання перешкод;
- 5) служить важливим інструментом виробничої діяльності підприємства, який забезпечує його гнучкість;
- 6) стимулює інтерес потенційних інвесторів для вкладення коштів у розвиток виробництва.

Чим більш детально розроблений план, тим легше його виконувати; витрачається менше ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, природних), вища якість робіт. Велика втрата засобів і часу виникає при незбалансованості

планів з різних напрямків діяльності підприємства, наявності неточних розрахунків і недисциплінованості його виконавців.

Механізм планування на рівні підприємства представлено на рис .1.1.



Рисунок 1.1 – Механізм планування на рівні підприємства.

Планування повинне будуватися на визначених принципах, дотримання яких забезпечує виконання його функцій і завдань. Уперше загальні принципи планування були сформульовані А. Файолем: єдність, безперервність, гнучкість, точність [4]. Р. Анкоф дещо пізніше обґрунтував ще один принцип - принцип участі. У сучасній вітчизняній науці й практиці також отримали популярність такі принципи, як оптимального використання ресурсів, збалансованості планів та ін.

Принцип єдності припускає, що планування на підприємстві має системний характер. Цей принцип вимагає, щоб планування охоплювало всі сфери діяльності підприємства, тенденції, зміни й зворотні зв'язки в його системі.

Елементами планування на підприємстві є окремі підрозділи, що входять у нього, і окремі частини процесу планування. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на рівні координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (планового відділу, фінансового відділу й ін.).

Єдиний напрямок планової діяльності, спільність цілей усіх елементів підприємства стає можливим у рамках вертикальної єдності підрозділів (тобто єдності в рамках управлінської ієрархії: (підприємство - цех - ділянка - бригада), їх інтеграції.

Координація планової діяльності окремих функціональних підрозділів виражається в тому, що:

- діяльність жодної частини підприємства не можна планувати ефективно, якщо таке планування не пов'язане з плановою діяльністю окремих одиниць даного рівня;
- будь-які зміни в планах одного з підрозділів повинні бути відображені в планах інших підрозділів.

Інтеграція планової діяльності припускає, що на підприємстві існує різноманітність щодо відособлених процесів планування і приватних планів підрозділів, тобто різноманітність підсистем планування. Але кожна з підсистем діє, виходячи із загальної стратегії фірми, а кожен окремий план - це частина плану більш високого підрозділу й підприємства в цілому. Усі плани - це не просто сукупність, набір документів, а їх взаємопов'язана система [4].

Принцип безперервності. Сенс принципу безперервності в тому, що:

- процес планування на підприємствах повинен здійснюватися постійно, у рамках установленого циклу;
 - розроблені плани повинні безперервно приходити на зміну один одному (план другого кварталу - на зміну першого, третього - на зміну другого і т. д.).
- Процес планування має бути безперервним, виходячи з таких важливих передумов:

- невизначеність зовнішнього середовища і наявність непередбачених змін роблять необхідною постійне коригування чекань фірми щодо зовнішніх умов і відповідні виправлення й уточнення планів;
- змінюються не лише фактичні передумови, а й уявлення фірми про свої внутрішні цінності й можливості. Якщо фірма не буде враховувати такі зміни, запланований і отриманий результат може виявитися нікому не потрібний [1].

Принцип гнучкості взаємозалежний із принципом безперервності в наданні плану і процесу планування властивості змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин.

Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб у них можна було вносити зміни, погоджуючи їх зі змінними внутрішніми і зовнішніми умовами [29].

Принцип участі означає, що кожен працівник підприємства стає учасником планової діяльності, незалежно від посади і які він виконує функції. Тобто в процесі планування повинні брати участь усі, кого воно безпосередньо стосується. Планування, засноване на принципі участі, називають партисипативним [20]..

Вигоди реалізації принципу участі полягають у наступному.

По-перше, кожен з учасників одержує більш глибоке розуміння цілей підприємства, знання різних сторін його життя та більш об'єктивну інформацію про підприємство, ніж раніше. У цілому процес обміну внутрішньофірмовою інформацією полегшується.

По-друге, особиста участь, у тому числі рядових працівників, у процесі планування приводить до того, що плани підприємства стають особистими планами працівників, а участь у досягненні цілей фірми приносить задоволення власних потреб працівників. У кожного з працівників появляються нові, яскраво виражені мотиви до ефективної праці, зміцнюється командний дух на фірмі.

По-третє, застосування принципу участі сприяє тому, що працівники, займаючись плануванням, розвивають себе як особистість, а підприємство набуває додаткові ресурси для вирішення своїх майбутніх завдань.

По-четверте, партисипативне планування поєднує дві функції менеджменту, які часто вступають у протиріччя один з одним: оперативне керування і планування. Плани перестають бути чимось зовнішнім для керівників. Керівники самі залучаються до їх складання [20].

Принцип оптимальності використання застосовуваних ресурсів. Використання ресурсів підприємства повинне орієнтуватися на потреби, умови і кон'юнктуру ринку, інтенсифікацію виробництва, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, максимально повну реалізацію наявних резервів кращого використання предметів і знарядь праці, організації виробництва і т. п. [24].

Збалансованість планів - це необхідне й досягнуте кількісне співвідношення між взаємозалежними розділами і показниками планів. Збалансованість є споконвічною (вихідною) умовою обґрунтованості планів, реальності їх виконання. Головне тут - співвідношення між потрібними ресурсами і їх наявністю. Принципи збалансованості вимагають також швидкої й адекватної реакції на зміни в умовах господарювання.

В умовах командно-адміністративної системи управління вихідною позицією при розробці планів були потреби народного господарства в промисловій продукції і наявність ресурсів для їх виконання. За базу розрахунку приймався звітний рік і, припускаючи, що і в майбутньому збережеться тенденція динаміки темпів і пропорцій, яка склалася в минулому, визначали проміжні й кінцеві результати. Цей метод, в основі якого лежать ресурси і динаміка минулих років, називається екстраполяційним методом. Цей же метод використовують і корпорації, що займають монопольне становище на ринку. Для монополій немає загрози з боку конкурентів, тому вони, установивши монопольно високі ціни, поступово розширюють обсяги продажу і, знижуючи ціни, захоплюють дедалі нові ринки.

В умовах конкурентної боротьби вихідною позицією, початковим моментом планування є потреби ринку, попит на продукцію і послуги. Тому метод, орієнтований на динаміку темпів і пропорцій у минулому, тут, як правило, не підходить. Для того, щоб закріпитися на ринку, завоювати його нові сегменти, фірми повинні ставити конкретні цілі на майбутнє і, уже виходячи з цих цілей (кінцевого результату), планувати проміжні етапи. Метод, при якому підприємства встановлюють мету для досягнення в майбутньому і,

виходячи з неї, визначають тривалість планового періоду й проміжні планові показники, одержав назву - інтерполяційний метод.

Для визначення ступеня обґрунтованості показників застосовуються спеціальні методи планування [21].

Пробно-статистичний - передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Тут практично використовується екстраполяція. В умовах ринкових відносин застосування цього методу обмежене, він не дозволяє врахувати зміни ринкової кон'юнктури.

Балансовий метод - забезпечує узгодження потреб із необхідними ресурсами. Його суть зводиться до розробки спеціальних таблиць-балансів, в одній частині яких показують усі напрямки витрати ресурсів відповідно до потреб, а в іншій - джерела знаходження цих ресурсів. Баланси на підприємстві розробляються для різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових).

Матричний метод планування - дальший розвиток балансового методу і є побудовою моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами і показниками.

Економіко-математичне моделювання дозволяє розробляти не один, а декілька варіантів плану. При цьому показники найважливіших його розділів повинні бути оптимізовані за допомогою спеціальних економіко-математичних моделей.

Факторний метод планування. При цьому методі планові значення показників визначаються на основі впливу найважливіших факторів, які обумовлюють зміни цих показників.

В умовах централізованого планування факторний метод використовувався при розробці планових завдань по зниженню собівартості продукції і підвищенню продуктивності праці. Ці показники були для підприємства директивними, а пізніше і фондоутворюючими. Планові завдання за цими показниками давалися порівняно з базовим (звітним) роком. У зв'язку з цим необхідно було враховувати не тільки фактори, пов'язані із заходами

планового року, а й елімінувати вплив різних умов звітнього й планового року (обсяги виробництва, ціни на готову продукцію, сировину і матеріали, зміну структури асортименту, питомої ваги кооперованих поставок, вплив «перехідної економіки» і «перехідного подорожчання» і т. п.).

Методично правильне визначення впливу факторів на планові показники повинне відповідати таким вимогам:

- сукупний вплив окремих факторів у сумі повинен дорівнювати абсолютній величині змінного показника - тобто, якщо вплив яких-небудь факторів не можна виявити, то увесь розрахунок стає марним;
- при визначенні впливу окремих факторів на той чи інший показник необхідно чітко враховувати вплив кожного фактора окремо і вплив факторів один на одного.

Слід зазначити, що практично у всіх методичних розробках і підручниках обидві ці вимоги не дотримуються. При розрахунку за факторами, як правило, не враховується вплив «перехідної економії» (теоретично цей вплив врахувати можна, практично - неможливо), а при розрахунку за окремими факторами не враховується функціональна залежність між ними.

Уже одні ці недоліки свідчать про недоцільність використання цього методу планування. Але особливу увагу варто звернути на те, що підприємствам, які працюють в умовах ринку, цей розрахунок не потрібний, тому що ніхто їм завдань щодо зниження собівартості продукції і підвищення продуктивності праці не встановлює. Їх більше цікавлять реальні заходи для зниження витрат живої й уречевленої праці в плановому періоді.

Нормативний метод планування. Цей метод планування забезпечує планування основних розділів плану підприємства на базі технічно обґрунтованих норм і нормативів.

У вітчизняній практиці нормативний метод в основному намагалися впровадити в практику обліку. У даний час у зв'язку із запровадженням національних стандартів по бухгалтерському обліку облік собівартості реалізованої продукції пропонується робити на базі норм і відхилень від норм.

Впровадження нормативного обліку немислимо без розробки норм і нормативів - тобто створення нормативного господарства з використанням обчислювальної техніки. У цих умовах нормативний метод планування повинен бути основним для підприємств усіх форм власності. Зважаючи на те, що норми і нормативи - величини динамічні, нормативний метод планування повинен передбачати розрахунок відповідних показників по нормах на початок планового періоду з наступною зміною норм від впровадження організаційно-технічних заходів і формування на основі планових норм відповідних показників плану підприємства.

Технологія планування в умовах ринку повинна відповідати таким вимогам:

По-перше, для нинішнього перехідного періоду ключовою проблемою планування є адаптація. Методи і механізми розробки планів повинні, з одного боку, враховувати багаторічний досвід планової роботи, а з іншого боку - бути націлені на дедалі більшу відповідність вимогам ринку.

По-друге, варто виходити з принципу адекватності планування відповідно до умов ринкового середовища, що змінюються. Це означає, що методи планування повинні постійно переглядатися, а при необхідності застосовуватися принципово нові методи й процедури планування.

По-третє, необхідно враховувати, що дієвість планування залежить від відповідності плану реальним умовам. Отже, планування в масштабі підприємства має бути безперервним процесом пристосування до умов, що змінюються, а сама процедура планування - дуже гнучкою і забезпечувати швидку реакцію на зміну ринкової кон'юнктури.

По-четверте, процедури планування мають забезпечувати безпосередній зв'язок показників плану з впровадженням нової техніки, технології, поліпшенням організації виробництва і праці.

По-п'яте, сама технологія складання плану повинна забезпечувати використання ринкових інструментів, щоб з їх допомогою вчасно аналізувати й вносити корективи в розроблені плани.

Складання і реалізація плану безупинний процес, який можна наочно представити у вигляді схеми, що представлена на рис .1.2.

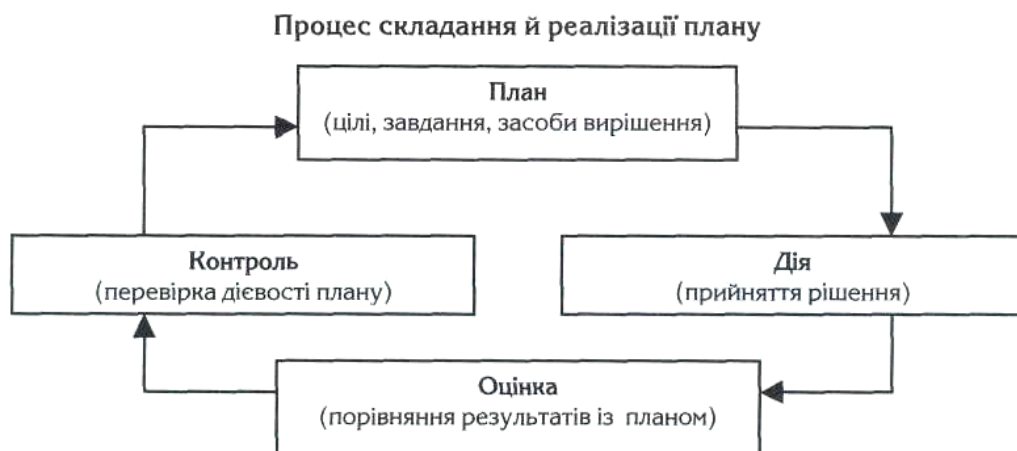


Рисунок 1.2. – Процес складання і реалізації плану.

В умовах ринкової економіки адаптація плану стала основною проблемою планування, вона залежить від вибору моменту прийняття планового рішення; необхідний вибір часу прийняття планового рішення, а потім розробка процесу його адаптації з врахуванням нової інформації. Слід створити єдину раціональну систему планування, так як ефективний план потребує періодичного уточнення і буде залежати не тільки від нової інформації, але і досвіду, інтуїції, підготовки; керівництва; професійних менеджерів - економістів. Щоб план був дійсно корисним, він повинен виконувати роль помічника в управлінні; план - не мета, а можливий засіб досягнення цілі; цей засіб допоможе покращити майбутнє; визначається об'єктивним розумінням життя і суб'єктивними управлінськими рішеннями.

Практика знає два типи механізмів:

- 1) планові, засновані на централізації і адаптації;
- 2) ліберальні, засновані на самоорганізації.

Для розкриття потенціалу організації необхідна прогресивність механізму як певне співвідношення між параметрами:

- процедур планування;
- стимулювання;

- далекоглядності.

Таким чином, планомірність - це соціально-економічна форма розвитку народного господарства, за якої шляхом державного регулювання макроекономічних процесів здійснюється збалансований пропорційний розвиток галузей і сфер економіки, досягаються заздалегідь поставлені цілі суспільства. Матеріальною основою планомірності є еволюція технологічного способу виробництва, зокрема такі етапи його розвитку, як велика машинна індустрія та автоматизація виробництва, а також процес поглиблення суспільного поділу праці з їх розвитком розширюються масштаби планомірності. Наприкінці XIX - на початку XX ст. планомірність властива роботі акціонерних товариств відкритого типу, картелів, синдикатів і концернів. Тому товари вироблялись не анархічно, а за обліком. При цьому здійснювалася еволюція капіталістичної власності від її індивідуальних до колективних форм. Вищою формою розвитку корпоративної планомірності у наш час є функціонування багатогалузевих транснаціональних концернів (ТНК). На початку XX ст. продуктивні сили починають переростати масштаби окремих монополістичних об'єднань, що зумовлює інтенсивне одержавлення економіки, розвиток державної власності та розширення масштабів планомірності. Планомірність розширюється на рівні окремих країн і національних економічних організацій (типи ЄЕС), а на даному етапі стала закономірністю розвитку.

1.2. Система планів підприємства

Розробка і реалізація різних планів підприємства і його підрозділів вимагає їхньої координації, що дозволяє реалізувати основну мету діяльності підприємства.

Система планів має забезпечувати: комплексне вирішення соціальних і економічних проблем; концентрацію сил і ресурсів на виконання поставленої мети – виробництво кінцевої продукції; прискорення реалізації науково-

технічних винаходів і розробок, спрямованих на підвищення темпів росту продуктивності праці та якості продукції; раціональне використання виробничих фондів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; створення матеріальних і фінансових резервів, необхідних для пропорційного і збалансованого розвитку виробництва.

В умовах централізованого управління народним господарством діяла наступна система планів:

- перспективні (як правило - п'ятирічні);
- поточні, завдання яких - реалізовувати завдання п'ятирічного плану;
- оперативні - дальша деталізація поточного плану по підрозділах і на більш короткі періоди часу (місяць, декаду, добу, годину).

Перспективні плани підприємства розробляли на основі контрольних цифр, які «спускалися» від міністерств і відомств. Хоча в останні роки (починаючи з 1998 р.) вони формально не були «директивними», на практиці підприємства були зобов'язані їх дотримуватися. Поточні плани підприємств майже повністю визначалися держзамовленнями, тобто підприємству вказувалося: що, у якій кількості виробляти й куди постачати готову продукцію.

В умовах ринкової економіки ніхто не спускає «контрольних цифр» підприємствам. Роль держави в цьому випадку зводиться до макроекономічного планування та створення умов для нормальної діяльності суб'єктів ринкових відносин.

Із точки зору окремого підприємства, що діє в ринковому середовищі, можна виділити такі види планів:

- Стратегічний план - довгостроковий план на 5-10-15 років, у якому формуються основні цілі підприємства на перспективу, конкретні завдання, прив'язані за часом до ресурсів, загальна стратегія досягнення поставлених цілей. Стратегічне планування - це, по суті, перспективне планування, але в нього вкладено зовсім інші зміст і методика розробки. Це і визначення місії підприємства: яким повинно бути підприємство через 5-15 років, це і визначення стратегічного

становища підприємства, аналіз його конкурентного становища, визначення стратегічних альтернатив і, нарешті, формалізація самої стратегії з урахуванням зовнішнього середовища і внутрішніх особливостей підприємства.

Тому очевидно, що ніякого іншого перспективного плану, крім стратегічного, підприємства розробляти не повинні [13].

- Поточні плани - плани, у яких пов'язуються всі напрямки діяльності підприємства і робота всіх функціональних підрозділів на поточний фінансовий рік. Поточне планування - це такий вид діяльності, що на сучасних підприємствах існує й понині. Плановики зі стажем, які мають досвід розробки техпромфінплану, використовують його і в нинішніх умовах. Поточне планування охоплює річний період і є сукупністю планів по різних видах діяльності підприємства. Однак вимоги до характеру змісту планування і методів розробки планів в умовах ринку істотно відрізняються від колишнього порядку їх складання в умовах централізованого планування.

По-перше, поточне планування розглядається як етап реалізації стратегічного плану.

По-друге, якщо раніше відправною точкою поточних планів був план виробництва (який практично доводився «зверху»), то в ринковій економіці це місце займає прогноз збуту на поточний рік.

По-третє, в умовах централізованого планування план виробництва на рік давався в поквартальному розрізі й був досить стабільний, тому і план по розділах складався на рік у поквартальному розрізі.

В умовах невизначеної і часто змінної ринкової кон'юнктури база розрахунку основних розділів поточного плану дуже непостійна і часто піддається змінам. У цих умовах плани, наприклад по витратах виробництва, на рік щоквартально можуть істотно відрізнитися від реальної дійсності через нетривалий час після їх складання. Тому на рік розділи плану повинні складатися по укрупнених показниках. Це, швидше, прогноз реалізації цілей стратегічного плану на поточний рік, а основним «об'єктом планування» повинен бути план на квартал із наступним аналізом виконання і внесення коректив з урахуванням зміни кон'юнктури в план

на наступний квартал. Плани повинні бути гнучкими, бажано розраховувати альтернативні варіанти [4].

- Оперативні плани - детальні плани, присвячені вирішенню конкретних питань діяльності підприємства в короткостроковому періоді. Мають вузьку спрямованість, високий ступінь деталізації і характеризуються значною різноманітністю прийомів і методів. Розробка і реалізація цих планів практично не залежить від ринкової кон'юнктури і тут може широко використовуватися досвід цієї роботи в умовах централізованого планування [25].

- Інвестиційні проекти - плани капітальних вкладень, спрямованих на створення нових виробничих потужностей, мають довгостроковий характер. Механізм планування й підготовки інвестиційних проектів має свій інструментарій.

- Бізнес-план - план створення нової фірми, план розвитку підприємства, виходу на ринок із новою продукцією, реконструкції підприємства і т. п. Основні об'єкти бізнес-планування - інноваційні проекти. Дуже близьке до бізнес-плану техніко-економічне обґрунтування проектів (ТЕО). Однак у ТЕО на відміну від бізнес-плану майже не розкриваються комерційні, ринкові проблеми майбутнього бізнесу. Бізнес-план як форма обґрунтування інноваційних проектів поступово витісняє ТЕО зі сфери планової діяльності. Без добре складеного бізнес-плану практично неможливо вести переговори з майбутнім інвестором, тим більше закордонним.

Залежно від тривалості планового періоду система планів підприємства включає: перспективне; середньострокове і поточне планування.

Перспективне планування на підприємстві охоплює довгострокову (стратегічну) перспективу. Перспективний стратегічний": план передбачає переважно можливий розвиток підприємства, його напрямки, за яким необхідно прийняти рішення. Він має більш концептуальний характер, а певний статистичний матеріал використовується лише для обґрунтування прийняття рішення. Перспективне планування розраховане на п'ять і більше років.

Середньострокове планування. Найважливішими його складовими є детальна хронологізація проектів, повна номенклатура продукції, що виготовляється, конкретні інвестиції та фінансові показники.

Середньостроковий план - це деталізований стратегічний план на перші роки діяльності підприємства.

Поточне планування складає завершальний етап внутрішньозаводського планування. На всіх рівнях керування підприємством та за всіма напрямками його діяльності розробляються плани на коротші періоди (квартал, місяць). Різновидом поточного планування є оперативно-виробниче планування, тобто календарне узгодження виробничого процесу між структурними підрозділами з урахуванням послідовності і параметрів технологічного процесу.

За рівнями управління підприємством розрізняють наступні види планів:

- загальнофірмові;
- цехові;
- функціональних підрозділів (відділів, ділянок, бригад);
- індивідуальні (для окремих виконавців).

На попередньому рисунку 1.3. представлена система планів, які розробляються на сучасному підприємстві в умовах ринкової економіки.

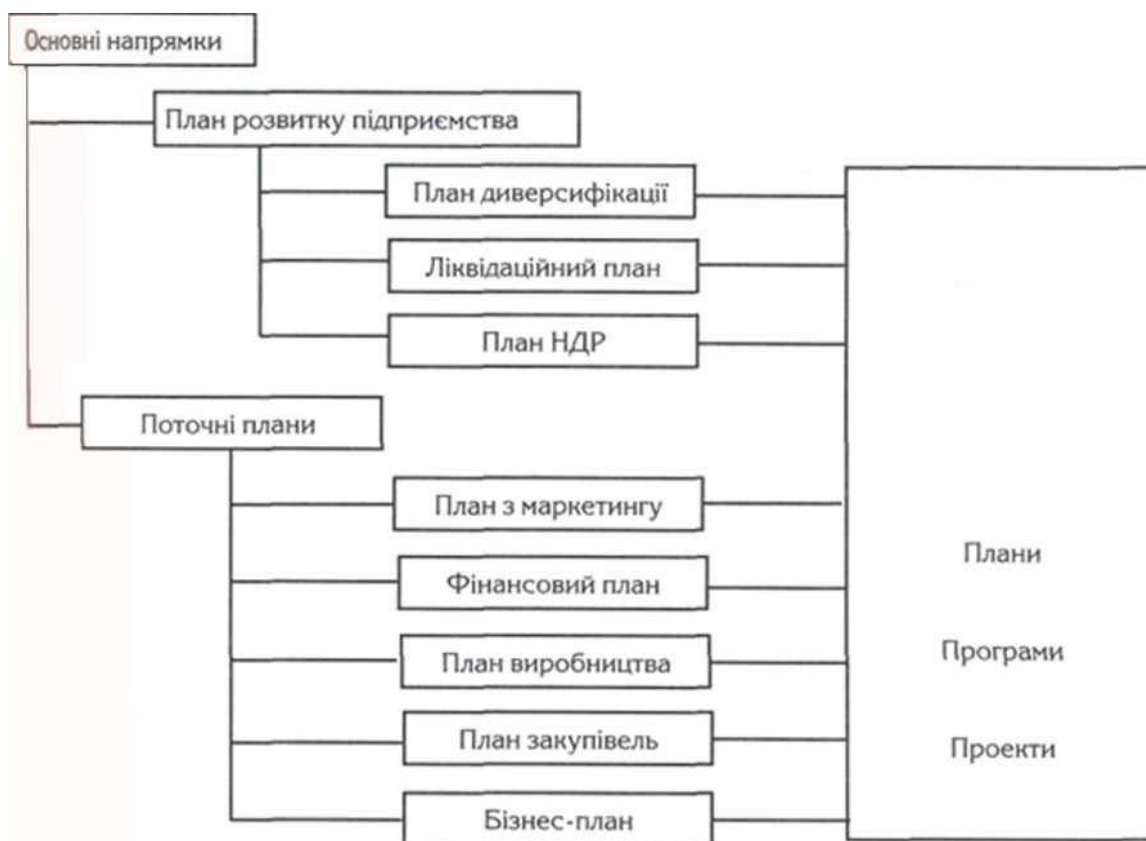


Рисунок 1.3. – Система планів підприємства в ринкових умовах.

Як правило, розробляються чотири групи взаємозалежних планів:

1. Основні напрямки діяльності, головним змістом яких є стратегія на доступне для огляду майбутнє (10–15 років) [13].
2. Плани розвитку підприємства на термін від 1 року до 5 років. З позицій стратегічного планування їх найважливішим змістом є перспективи удосконалення виробництва, перехід до випуску нового покоління продукції і використання нових технологій.
3. Тактичні плани, що регламентують поточну діяльність підприємства.
4. Програми і проекти, які мають цільовий характер: розробки конкретної продукції і технології, економії енергоресурсів, проникнення на нові ринки.

Пріоритетним напрямком планування є розробка планів з випуску нових видів продукції, тому що він визначає всі інші напрямки діяльності підприємства.

Наведена вище система планів характерна для середніх і великих підприємств, що випускають технічно складну продукцію. На малих підприємствах найчастіше розробляють поточні плани.

Критерієм ефективності внутрішньофірмового планування виступає ступінь використання плану в реальному господарському житті як керівництва до дії, ступінь відповідності плану реальним умовам. Тому в теперішній час планування на підприємстві являє собою безперервний процес, направлений на адаптацію рішень з врахуванням постійного оновлення інформації про стан справ підприємства і умов його діяльності.

Значний вплив на ефективність планування здійснює використання програмного забезпечення та автоматичної системи управління. На сьогоднішній день підприємствами використовуються різноманітні програмні продукти, що дозволяють прискорити та оптимізувати процес планування.

1.3. Інформаційні ресурси та нормативна база планування

Інформаційна база планування - це сукупність систематизованих по певних ознаках даних, що використовуються для розробки планів на різних рівнях управління підприємством. До них відносяться показники, ліміти і економічні нормативи, представлені у формі, придатній для передачі і обробки шляхом різних арифметичних або логічних операцій.

Різні економічні, технічні, соціологічні і інші дані, що використовуються в процесі планування, складають систему техніко-економічної інформації.

Початкова, проміжна і результативна інформація повинна бути своєчасною, повною, достовірною, корисною і точною. При плануванні використовується значний обсяг інформації, що викликає необхідність систематизувати її і класифікувати. При розробці тільки одного розділу річного плану підприємства - «Виробництво продукції і послуг» - кількість початкових, проміжних і результатних показників, що використовуються, на великих підприємствах вимірюється десятками і сотнями тисяч.

До початкової інформації відносяться контрольні цифри, ліміти, економічні норми і нормативи, встановлювані на планований період, і звітні дані про виконання плану.

До проміжної інформації - показники і техніко-економічні нормативи проектів планів, а також розрахункові показники (обсяг валової, нормативної чистої продукції і ін.), призначені для забезпечення збалансованості планів і розрахунку потреби в ресурсах (технічних, матеріальних, трудових).

До результативної інформації відносяться показники і техніко-економічні нормативи, затверджені підприємством.

Склад початкових даних для планування залежить від стадії планування, виду плану, що розробляється, рівня планування і функціонального призначення планових задач. Інформація розділяється за призначенням (показники, ліміти, економічні норми і нормативи), по ступеню значущості (затверджувана вищестоящою організацією, затверджувана підприємством, розрахункова), по

рівню формування (контрольні цифри і проектні дані), по стадіях планування (планова і звітна).

У складі інформаційної бази особливе місце займає нормативно-довідкова база (НДБ), сукупність даних нормативного і довідкового характеру, систематизованих по видах ресурсів і функціональних задачах. Техніко-економічні норми і нормативи, що використовуються для планування, класифікуються по об'єкту нормування на чотири групи: нормативи витрат живої праці, матеріальних витрат, використання засобів праці, організації виробництва.

Основа раціональної організації і планування діяльності підприємства при будь-якій формі власності - планування науково-обґрунтованих планових техніко-економічних норм і нормативів, створення нормативної бази підприємства [28].

Зниження рівня планової роботи в умовах перехідного періоду позначилося і на зменшенні уваги до створення нормативної бази. Деякою мірою це пов'язано з тим, що створюється думка, що швидке зростання і успіх фірми часто пов'язані не з формальним плануванням, а швидше є наслідком підприємницького таланту, енергійного й рішучого керівництва фірмою. Значна в умовах ринкової невизначеності зовнішнього середовища і роль неформального, інтуїтивного планування. Але для закріплення досягнутого успіху і забезпечення стабільної роботи фірми необхідні поєднання інтуїтивного і формального планування, а основою науково-обґрунтованого планування є нормативна база.

Нормативна база підприємства складається із системи норм і нормативів, що регламентують різні сторони виробничого процесу.

Норми - це максимально припустима величина абсолютної витрати сировини, матеріалів, палива, енергії, витрат праці і т. д. для виготовлення одиниці продукції (чи виконання роботи) встановленої якості в умовах виробництва планового року.

Нормативи - це показники, що характеризують відносну величину (ступінь) використання знарядь і предметів праці, їх витрати на одиницю площі, ваги, обсягу (наприклад коефіцієнт використання металу, обсяг продукції з 1 м² виробничої площі, і т. д.).

Варто розрізняти два види нормативів:

а) нормативи як складові норми, що характеризують мікроелемент витрат виробничих і трудових ресурсів: наприклад, витрата часу на один прохід обробки, витрата матеріалу на одну операцію чи деталь і т. п. Такі нормативи особливо характерні для витрат праці й нормування часу роботи устаткування;

б) нормативи як укрупнені величини, розраховані відносно до комплексного показника: норматив використання режимного часу, норматив оборотності оборотних коштів і т. п.

Норми і нормативи повинні бути обґрунтованими, прогресивними, динамічними й охоплювати всю сукупність використовуваних ресурсів.

Норми, незалежно від того, витрату якого елемента вони визначають, повинні бути розроблені системно і забезпечувати раціональне використання живої й уречевленої праці. Системність норм виражається, насамперед, в охопленні всіх елементів і сторін діяльності підприємства. Це дозволяє найточніше врахувати їх взаємозв'язок, взаємозумовленість. Зміна будь-якого виду норм чи одного з елементів норми вимагає внесення коригування в інші норми і нормативи.

Напрямок удосконалення технології виробництва, впровадження нових методів організації праці, раціоналізації виробництва визначають постійне змінення нормативів і норм на підприємстві й необхідність їх систематичного перегляду.

Нормативи і норми класифікуються:

- за методами розробки;
- за періодом дії;
- за ступенем агрегування.

За методами розробки нормативи і норми поділяються на розрахунково-аналітичні, дослідні і звітно-статистичні.

Розрахунково-аналітичні - це нормативи і норми, установлені на основі технічно й економічно обґрунтованих розрахунків за всіма нормоутворюючими елементами.

Дослідні норми і нормативи встановлюються на основі аналізу експериментальних даних з урахуванням досягнутих передових методів і всебічного аналізу резервів виробництва.

Звітно-статистичні нормативи і норми визначаються на основі звітно-статистичних даних за минулий період. Вони не відображають планових досягнень науково-технічного прогресу, не стимулюють використання резервів виробництва і встановлюються тільки в тих випадках, коли неможливо визначити норму більш обґрунтованими методами.

За періодом дії нормативи і норми поділяються на оперативні, поточні й перспективні.

Оперативні нормативи і норми відповідають конкретним умовам виробництва на робочих місцях.

Поточні норми і нормативи поділяються на річні, квартальні й місячні. На їх основі ведеться робота щодо планування різних видів ресурсів на підприємстві: визначаються потреби в них, складаються заявочні розрахунки, плани розподілу і т. п. Поточні нормативи і норми розробляються на основі оперативних, а також намічуваних заходів щодо економії різних видів ресурсів, впровадження яких намічено у відповідному поточному періоді. Вони, як правило, повинні бути нижче оперативних норм.

Перспективні нормативи і норми встановлюються по роках, на п'ятирічку і більш тривалий період. Вони формуються на основі річних норм і заходів щодо економії різних видів ресурсів.

За ступенем агрегування (деталізації) прийнято розрізняти подетальні (поопераційні), вузлові, групові й укрупнені норми.

Подетальні (поопераційні) норми характеризують витрати матеріалів чи праці, необхідні для виготовлення деталі (на задану операцію технологічного процесу) відповідно до креслень і технічних умов.

Вузловими і повиробними називаються норми витрати матеріалів чи витрат праці, необхідних для створення певного вузла чи виробу відповідно до креслень і технічних умов.

Групові норми встановлюються при виробництві однойменної продукції різних типорозмірів. Вони встановлюються, як правило, по укрупненій номенклатурі використаних матеріалів, палива й інших ресурсів на групу однорідних видів продукції чи однорідних робіт, які виконуються на різних агрегатах. Групові норми можуть визначатися на основі індивідуальних норм як середньозважені величини і встановлюються на групу виробів у натуральному чи вартісному виразі.

Укрупнені норми розробляються як знеособлені витрати - на знеособлені чи умовні види продукції. Наприклад, у важкому машинобудуванні використовуються норми витрат праці на одну тону виробленої продукції.

Нормативна база підприємства включає такі основні групи нормативів і норм:

1. Нормування витрат праці:
 - норми витрат праці.
2. Нормування предметів праці:
 - норми витрати сировини і матеріалів;
 - норми витрати паливо-енергетичних ресурсів.
3. Нормування засобів праці:
 - нормативи використання устаткування;
 - нормативи освоєння виробничих потужностей.
4. Календарно-планові нормативи.
5. Фінансові нормативи.

Для нормування витрат праці застосовують: нормативи часу, норми обслуговування, нормативи чисельності.

Норматив часу - це розрахункова величина часу, необхідного на виконання окремих елементів роботи (операцій). Нормативи часу призначені для нормування ручних операцій і ручних елементів машинних і апаратурних операцій. Відповідно до структури робочого часу в промисловості розробляються нормативи основного (технологічного), допоміжного часу, часу на обслуговування (технічне й організаційне) робочого місця, часу на відпочинок і особисті потреби, підготовчо-заклучного часу. Усі ці види нормативів розробляються з урахуванням типу і методів організації виробництва.

Норма обслуговування - це регламентована кількість одиниць устаткування, установок, апаратів, площ і т. д., що у плинні робочої зміни чи місяця повинні обслуговувати один робітник чи група робітників. Такі норми застосовуються, наприклад, у вугільній промисловості (для обслуговування вугільного комбайна), металургії (норма обслуговування металургійних агрегатів), текстильній промисловості (кількість ткацьких верстатів) і в інших галузях. Вони розробляються на основі даних фотохронометражу, фотографії робочого дня, аналізу фактичної розстановки працівників по робочих місцях.

Норматив чисельності - це показник, що регламентує кількість працівників, необхідних для виконання одиниці об'єму роботи чи окремої функції.

Нормативи чисельності використовуються для визначення кількості працівників по обслуговуванню устаткування, робочих місць, виробничих площ і т. п. чи при визначенні витрат праці по профілях, групах робіт, фахівцях, видах робіт, функціях у цілому по підприємствах і по цехах з урахуванням установленого обсягу робіт.

На основі спеціально розроблюваних нормативів визначаються норми часу і норми виробітку.

Норми часу розробляються на операцію чи комплекс операцій при виробництві продукції, що підлягає кількісному контролю й обліку.

Норма виробітку - це обсяг роботи (у штуках, метрах, тоннах й ін. натуральних одиницях), який повинен бути виконаний за одиницю часу (годину, зміну, місяць). Між нормою часу і нормою виробітку існує зворотна залежність.

Нормування предметів праці застосовується для:

а) визначення потреби в сировині, матеріалах, паливі, тепловій та електричній енергії, а також для організації виробничих процесів, транспортних потоків й інших показників виробництва;

б) для оцінки прогресивності застосовуваної техніки і технології, порівняння з аналогічними показниками конкурентів.

В індивідуальних нормах витрат враховуються корисні витрати матеріальних ресурсів, що входять до складу даної продукції чи затрачуваних безпосередньо на проведення відповідних виробничих процесів та інших видів роботи, а також не використовувані для виготовлення даного виду продукції технологічні відходи матеріальних ресурсів і втрати, зумовлені встановленою технологією виробництва.

Для оцінки прогресивності норм витрати і порівняння їх із рівнем, досягнутим у галузі та в конкуруючих підприємств, розробляються нормативні коефіцієнти використання матеріалів у виробництві. Нормативні коефіцієнти характеризують ступінь використання матеріалів у цілому по виробництву - відношення чистої ваги деталі, виробу до відповідної норми витрати матеріалу.

При нормуванні засобів праці розробляються нормативи і норми потреб в устаткуванні, його використання, ремонту.

Норми потреби підприємства в устаткуванні розробляються для обладнання основного виробництва, обладнання загального призначення і допоміжно-обслуговуючих виробництв.

Норма потреби в устаткуванні основного виробництва - це кількість устаткування певного виду, яке потрібне в умовах, що відповідають плановому рівню технології й організації виробництва для випуску протягом планового

періоду одиниці продукції (роботи) установленої якості, обсяги якої передбачені планом виробництва.

Норми потреби в устаткуванні загального призначення і допоміжно-обслуговуючих виробництв - це кількість певних видів машин, верстатів, агрегатів і т. д., що приходяться на певну суму (грн.) вартості промислово-виробничих фондів.

Нормування кількості устаткування і його використання ведеться по групах устаткування (передаточні пристрої, силові машини й устаткування, робочі машини й устаткування, транспортні засоби і т. п.).

Для цих засобів праці розробляються нормативи обслуговування, режимів робіт, ремонту. На підставі зазначених нормативів визначаються виробничі потужності підрозділів і підприємства в цілому.

Основні ремонтно-експлуатаційні норми такі:

- а) тривалість міжремонтних періодів чи обсяги робіт, які виконуються між ремонтами;
- б) структура ремонтних циклів;
- в) норми простою устаткування в ремонті;
- г) трудомісткість ремонту (умовної чи фізичної одиниці);
- д) вартість ремонтної одиниці;
- є) витрати матеріалів на ремонтні роботи і т. д.

При оперативно-виробничому плануванні на підприємстві застосовуються календарно-планові нормативи.

Залежно від типів виробництва й методів його організації вони поділяються на такі види:

- такт потокової лінії в масовому виробництві;
- величина партії запуску - випуску деталей, виробів - у велико-серійному і серійному виробництві;
- періодичність повторення партії деталей, виробів - у велико-серійному і серійному виробництві;

- тривалість виробничого циклу виготовлення партії деталей, виробів - у великосерійному й серійному виробництві;
- тривалість виробничого циклу виготовлення виробів - в одиничному і дрібносерійному виробництві;
- календарні випередження по технологічних переділах - в одиничному і дрібносерійному виробництві;
- запаси деталей, виробів - у масовому і великосерійному виробництві;
- матеріали в незавершеному виробництві - в одиничному і дрібносерійному виробництві.

Фінансові нормативи - це взаємини підприємства з бюджетом, банками й іншими підприємствами й організаціями. Взаємовідносини з бюджетом:

1. Нормативи відрахувань у бюджет, що включаються в ціну продукції, яка реалізується:

- акцизні збори;
- мита і збори;
- податок на додану вартість.

2. Нормативи відрахування в бюджет, що нараховуються на заробітну плату:

- відрахування в пенсійний фонд;
- відрахування у фонд соціального страхування.

3. Нормативи відрахування в бюджет, що нараховуються з виплаченої зарплати:

- прибутковий податок;
- нарахування в пенсійний фонд і фонд соціального захисту безробітних.

4. Нормативи відрахувань у бюджет із прибутку:

- податок на прибуток.

5. Місцеві податки і збори, що включаються в собівартість продукції.

6. Взаємовідносини з банком:

- процент за банківський кредит;
- процент на депозитний вклад у банку.

1.4. Світовий досвід планування в умовах кризи

Для більшості великих зарубіжних фірм організація процесу планування свідчить про централізацію найважливіших рішень в сфері планування у вищій ланці управління материнською компанією, і, разом з тим, являє собою певну самостійність виробничим відділом і дочірніми компаніями в розробці календарних планів на основі показників, єдиних для всієї фірми [1,21].

Американські фірми використовують два види планування:

- 1) стратегічне;
- 2) фінансове.

Стратегічне планування здійснюється, як правило, невеликою групою спеціалістів при вищому керівництві фірми і концентрується на розробці довгострокових рішень, що приймаються фірмою на основі економічного аналізу ситуації. Воно повинно дати обґрунтовану оцінку майбутньої рентабельності різних відділів і на цій основі приймаються рішення відносно закриття того чи іншого виду підприємницької діяльності фірми - або перехід до нових сфер діяльності.

Поточні, річні плани в американських фірмах базуються на показниках стратегічного плану.

Річний план (бюджет) - це оперативний документ, згідно з яким відділ визначає запланований на поточний рік об'єм виробництва, складає плани щодо використання робочої сили, капіталовкладень, випуску нових видів продукції. В ньому плани деталізуються щоквартально і щомісячно, а також встановлюються задачі для низових рівнів управління. Процес розробки річного плану розпочинається з прогнозу об'єму продаж товарів і послуг, а потім прораховується можливий прибуток. В рамках відділу складаються плани по кожному із його підрозділів; управління здійснюється на основі відхилення витрат від бюджету. Складання бюджету розпочинається з розробки нормативів трудових витрат, визначаються витрати на сировину і матеріали на одиницю продукції. Загальна норма витрат на одиницю продукції виступає як плановий показник, який

періодично (раз в неділю чи місяць) порівнюється з кількістю дійсно витрачених людино-годин, сировини і матеріалів.

Планування діяльності фірм безпосередньо пов'язане з прогнозуванням їх діяльності.

Головною метою прогнозування на рівні фірми є намагання передбачити, усвідомити, і своєчасно пристосуватися в своїх цілях і можливостях до обставин, що мають місце в сфері бізнесу. Задачами прогнозування фірми є наступні:

- виявлення об'єктивних тенденцій господарювання;
- аналіз потенціалу фірми;
- виявлення альтернатив розвитку;
- виявлення проблем, що потребують вирішення в запланований період;
- визначення рівня ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних), які будуть необхідні фірмі для досягнення цілей діяльності, в т. ч. по певним видам ресурсів.

Прогнозні розрахунки фірми передбачають використання:

- пошукових прогнозів, особливо при визначенні перспективи: функціонування, розвитку, формування обмежень по ресурсам, основних показників діяльності;
- нормативних прогнозів, особливо при визначенні потреб покупців.

Якщо фірма сьогодні отримує хороший прибуток, то це не означає, що так буде завжди: може змінитися кон'юнктура ринку, можуть з'явитися несприятливі обставини діяльності. Боротьба за ринок потребує передбачення, початковим етапом якого є прогноз. Для цього необхідний якісний прогноз. Фірмі потрібний об'єктивний аналіз варіантів майбутнього стану; в будь-якій фірмі мають місце як поточні, так і довгострокові проблеми. В ході планування фірма може переглянути свої проблеми з врахуванням нової інформації, нових ідей, нових поглядів. Чим більша фірма, тим більше вона робить вкладів в майбутнє, тим важливіші для неї прогнози, які можуть стати основою стратегічного плану. Звернення до майбутнього може забезпечити стабільні довгострокові доходи. І якщо прогнози у змозі забезпечити нормальну діяльність, стабільність і конкурентоспроможність на

протязі довгого часу, то вони визначаються необхідними. Фірми використовують різні часові прогнози - від оперативних до довгострокових, але основне місце займають довгострокові прогнози.

Прогнозування фірми включає:

- складання прогнозів показників зовнішнього середовища господарювання;
- розробка прогнозів, які будуть використані при плануванні показників.

Прогнози показників зовнішнього середовища є вихідними для економічних розрахунків, визначають наступні прогнози і плани об'ємних і якісних показників.

До першої групи належать прогнози:

- економічного стану регіону;
- окремих підприємств-конкурентів;
- попиту на товари;
- кон'юнктури ринку;
- нових потреб і технологій на ринку товарів.

Якість цих прогнозів визначається кваліфікацією прогнозиста і повнотою об'єктивної інформації, яка, на жаль, не завжди буває доступна для підприємства.

Прогнози зовнішнього середовища бувають більш точними, якщо вони виконуються спеціальними фірмами чи науковими установами, на замовлення держави чи регіональних влад.

До другої групи належать прогнози більшої частини об'ємних і якісних показників діяльності підприємства. Чим важливіші показники, тим більше вірогідність того, що планування буде побудовано на основі прогнозу, тобто з врахуванням об'єктивних тенденцій ринку і умов діяльності.

Прогнозування показників діяльності підприємства покликане визначити цілі на перспективу. Підприємство може розробляти наступні види прогнозів стану середовища:

- економічний;
- попит і об'єм збуту;

- технологічний;
- об'єму інвестицій;
- господарського ризику.

Економічний прогноз - представляє собою інформацію про майбутній стан економіки країни, територіального басейну чи конкретного геополітичного регіону. Можливий економічний прогноз по окремій сфері, наприклад, в сфері фінансів, банківської діяльності, оподаткування впливають на розвиток будь-якого виду підприємництва.

Прогноз попиту є частиною економічного прогнозу, але має і самостійне значення. Прогноз попиту (об'єму продаж) визначає реальний рівень попиту на товари фірми в майбутньому, саме він буде покладений в основу прогнозу збуту, об'єму продаж, а потім - всіх останніх економічних обґрунтувань фірми прибутку, капітали, витрат, персоналу. Прогноз попиту здійснює вплив на всі останні розрахунки: що слід виробляти, в якому об'ємі; кому і по якій ціні продавати, які при цьому необхідні інвестиції, який можливо очікувати прибуток і рентабельність. Технологічний прогноз охоплює рівень технічного прогресу чи майбутній стан технічного розвитку в сферах, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність фірми.

Прогноз технологічних проривів зможе підказати фірмі:

- а) чи потрібно проводити інтенсифікацію існуючих потужностей;
- б) збільшити інвестиції в розширене виробництво;
- в) орієнтуватися в майбутньому на нові технологічні проекти.

Таким чином, головною метою внутрішньофірмового планування та прогнозування є намагання передбачити, усвідомити і своєчасно пристосуватися до своїх цілей і можливостей до обставин бізнесу. Прогноз необхідний фірмі для виграшу в перспективній боротьбі за ринок. Прогнози показників зовнішнього середовища є висхідними для наступних економічних розрахунків фірми.

В японських фірмах широко розповсюджені системи стратегічного планування (в 70 % великих компаній), при чому при розробці стратегічних планів провідну роль грає плановий відділ (на рівні центральних служб). Характер

планування залежить від структури фірми, тобто від того, чи є вона спеціалізованою чи диверсифікованою згідно номенклатури продукції, що випускається.

В спеціалізованих компаніях з вузьким асортиментом продукції, що випускається, основний акцент в плануванні робиться на розробку структури фірми і обґрунтування нових інвестиційних проектів. Вирішення цих питань відбувається на вищому рівні управління, тому що там зібрана вся інформація. Тому в спеціалізованій компанії підготовка плану проводиться більш централізовано і «зверху вниз»; важливу роль у здійсненні планування в таких компаніях грає централізований плановий відділ.

Пріоритетне значення тут відіграють цілі:

- збільшення питомої ваги на ринку;
- зростання об'єму продаж і маси прибутку.

Ключові проблеми для спеціалізованих компаній - конкуренція і капіталовкладення. Часовий горизонт планування в таких компаніях рівняється 5 рокам, а прогнозування охоплює період на перспективу. Контроль за діяльністю спеціалізованої компанії здійснюється на основі фінансових показників безпосередньо вищим керівництвом фірми.

В диверсифікованій компанії основною задачею планування є координація діяльності виробничих відділів. Звичайна модель складається із чотирьох стадій:

Стадія 1. Формування передумов.

Філософія і цілі компанії переглядаються за участю акціонерів з врахуванням ресурсів. На основі зібраної інформації про зовнішнє середовище як в цілому, так про стан і розвиток галузі і про стан конкуренції складаються прогнози положення фірми на майбутнє. Аналіз прогнозів виявляє можливості загрози, оцінка результатів минулої діяльності і поточних результатів виявляє проблеми і дає інформацію для прогнозування майбутнього розвитку фірми.

Стадія 2. Уточнення проблем.

Виходячи із перерахованих передумов, визначаються рівні очікувань, наприклад, темпи зростання повинні перевищувати 10 %, потім прогнозуються найважливіші результати при умові збереження діючої політики, які порівнюються

з рівнем очікувань, і виявляються проблеми, на вирішення яких направляється вироблена стратегія, що дозволяє ліквідувати ці проблеми.

Стадія 3. Довгострокова стратегія.

Для вирішення цих проблем розробляється нова стратегія продукт-ринок, наприклад, досліджуються можливості розвитку нових виробництв, вертикальної інтеграції, створення зарубіжних філіалів, сумісних ініціатив.

Довгострокова стратегія складається із трьох елементів:

- довгострокові цілі, підкріплені довгостроковими стратегіями;
- довгострокові стратегічні проекти;
- довгострокова політика в усіх областях.

Стадія 4. Середньострокові плани.

Виходячи із прийнятого рішення відносно довгострокової стратегії, намічаються середньострокові плани, які складаються із трьох частин:

1) намічаються середньострокові проекти і здійснюється її хронологічна прив'язка, розподіляються ресурси;

2) складаються плани з номенклатури продукції, виходячи із зміни номенклатури і стратегії конкурентної боротьби для кожної групи продукції;

3) функціональні плани корпорації (плани розвитку виробничих потужностей, плани по праці і прибутку), як складаються функціональними службами.

В японських компаніях тактика оперативної діяльності розробляється відділом по управлінню персоналом, а прийняття рішень носить ґрунтовий характер. Таким чином, в умовах ринку кожному підприємству потрібні не тільки короткострокові, а також стратегічні і тактичні плани соціально-економічного розвитку. Більш того, створюються:

- бізнес-плани;
- плани освоєння нової продукції.

Такі плани потрібні кожному підприємству.

Надбання світового досвіду необхідно використовувати в практиці планування розвитку вітчизняних фірм з метою підвищення конкурентноздатності та ефективності їх діяльності.

2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕХНАЕКО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Закрите акціонерне товариство ТОВ «Технаеко» засноване на підставі рішення засновників про заснування товариства, шляхом об'єднання майна та участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку, а також створене на підставі Законів України «Про господарські товариства», «Про режим іноземного інвестування», здійснює свою діяльність згідно з чинним законодавством України.

Статут товариства затверджено загальними зборами учасників товариства з обмеженою відповідальністю «Технаеко» - протокол №1 від 26 квітня 2021 р.

Товариство є юридичною особою.

Товариство має самостійний баланс, рахунки в банках, печатку та кутовий штамп зі своїм найменуванням, знак для товарів і послуг.

Майно підприємства складають основні фонди і оборотні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі.

Товариство є власником:

- майна, переданого йому засновниками та акціонерами у власність як вклад до статутного капіталу;
- продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені законом.

Товариство має право продавати, дарувати, передавати безоплатно, обмінювати, здавати в оренду юридичним та фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншим шляхом, якщо це не суперечить чинному законодавству України та Статуту.

Товариство має право випускати та придбавати акції, облігації та інші цінні папери. Умови випуску та порядок розміщення акцій та облігацій визначаються у рішенні про їх випуск.

Товариство самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном.

Акціонери не відповідають за зобов'язаннями Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості акцій, що їм належать. Акціонери, які не повністю оплатили акції, відповідають за зобов'язаннями Товариства у межах неоплаченої частини вартості належних їм акцій.

Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

Предметом діяльності Товариства є:

- Видобування та переробка корисних копалин та інших природних ресурсів;
- Виробництво та реалізація будівельних матеріалів ;
- Реалізація продуктів видобування та переробки корисних копалин ;
- Виробництво товарів народного споживання непродуктового призначення,
- Виробництво промислових виробів,
- Посередницькі послуги,
- Надання будь-яких транспортних послуг по перевезенню вантажів і пасажирів усіма видами транспорту, в тому числі і залізничним,
- Будівництво, ремонт та експлуатація шляхів громадського та виробничого призначення ;
- Маркетингові послуги.
- Представницька діяльність тощо.

Товариство має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у будь-якій сфері, пов'язаній з предметом його діяльності. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Товариство користується повним

обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Статутний капітал Товариства становить 40 750 000 (сорок мільйонів сімсот п'ятдесят тисяч) гривень, який поділений на 40 750 (сорок тисяч сімсот п'ятдесят) простих іменних Акцій, номінальною вартістю 1 000 (одна) тисяча гривень кожна.

Статутний капітал Товариства утворюється з вартості вкладів Акціонерів, внесених внаслідок придбання ними акцій.

Статутний капітал товариства розподіляється між засновниками в такому співвідношенні:

"Закрите акціонерне - 24527000 гривень в оплату 24527 акцій, що товариство "Кіровоградграніт" складає 60,188 % статутного фонду.

"Товариство з обмеженою - 100000 гривень в оплату 100 акцій, що відповідальністю "Гранекс" складає 0,245 % статутного фонду.

"Товариство з обмеженою - 50000 гривень в оплату 50 акцій, що відповідальністю Грантранс" складає 0,122 % статутного фонду.

"Компанія "Forgroup Management Limited" - 16073000 гривень в оплату 16073 акції, що складає 39,44% статутного фонду

Товариство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір статутного капіталу. Рішення про збільшення або зменшення розміру статутного капіталу Товариства приймається Загальними зборами акціонерів.

Розмір статутного капіталу може бути збільшено шляхом:

- збільшення номінальної вартості акцій;
- додаткового випуску акцій.

Розмір статутного капіталу може бути зменшено шляхом:

- зменшення номінальної вартості акцій;
- купівлі Товариством частини випущених акцій з метою зменшення їх загальної кількості.

Управління підприємством здійснюється у відповідності зі Статутом.

Органами управління є:

- загальні збори акціонерів;
- наглядова рада;
- правління акціонерного Товариства
- директор-голова правління акціонерів Товариства;
- ревізійна комісія.

Вищим органом управління підприємством виступають загальні збори акціонерів. До їх виняткової компетенції належить:

1. Визначення основних напрямків діяльності, затвердження планів та звітів про їх виконання.
2. Призначення і зняття посадових осіб підприємства.
3. Вибори і відкликання членів ревізійної комісії.
4. Затвердження річних результатів діяльності підприємства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, порядок розподілу прибутків, визначення порядку сплати збитків.
5. Визначення організаційної структури підприємства.
6. Визначення умов оплати праці посадових осіб.
7. Вирішення питань про виключення засновника із підприємства, про придбання частки засновника.
8. Прийняття рішення про припинення діяльності підприємства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу тощо.

Виконавчим органом Товариства, що здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Правління, яке обирається загальними зборами строком на 5 років.

Правління вирішує усі питання діяльності підприємства, за виключенням тих питань, що відносяться до компетенції зборів акціонерів. Правління очолює Директор Товариства.

Контроль за діяльністю Правління здійснює наглядова рада, яка створюється із числа акціонерів у кількості 5 чоловік. Наглядова рада не має права втручатися в оперативну діяльність Товариства.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства здійснює Ревізійна комісія, термін дії і склад якої визначається Зборами з числа учасників Товариства у складі не менше 3 осіб.

Товариство самостійно здійснює свою господарську діяльність на принципах повного господарського розрахунку, несе відповідальність за результати цієї діяльності, за виконання взятих на себе зобов'язань перед трудовим колективом і партнерами, перед державним бюджетом і банками.

Головним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності Товариства є прибуток. Прибуток, який залишається після сплати податків та інших платежів у бюджет (чистий прибуток) поступає у повне розпорядження підприємства. Напрямки використання чистого прибутку визначають збори засновників.

Підприємство самостійно планує свою діяльність по виробництву продукції, робіт, наданню послуг. Основу планів складають договори, контракти, укладені із споживачами (покупцями) продукції, робіт та постачальниками матеріально-технічних ресурсів.

Підприємство реалізує свою продукцію, роботи, послуги по цінам та тарифам самостійно встановленим або на договірній підставі, при згоді сторін.

Розрахунки за зобов'язаннями з підприємствами, організаціями, установами здійснюються у безготівковому порядку через установу банку, а з громадянами – у безготівковому порядку та готівкою.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок виручки від реалізації продукції, робіт та послуг, кредитів та інших фінансових засобів.

Із виручки від реалізації продукції та інших надходжень відшкодовуються матеріальні та прирівняні до них витрати, витрати на оплату праці, вносяться податки, страхові платежі, плата за природні та трудові ресурси, сплачуються проценти за кредити.

Чистий прибуток, що залишається, поступає у повне розпорядження підприємства. Воно самостійно визначає напрямки використання цього прибутку, у тому числі і на реінвестування підприємства.

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Технаєко» за період 2021-2022 рр. наведено у табл. 2.1 (див. додаток А), рис. 2.1.

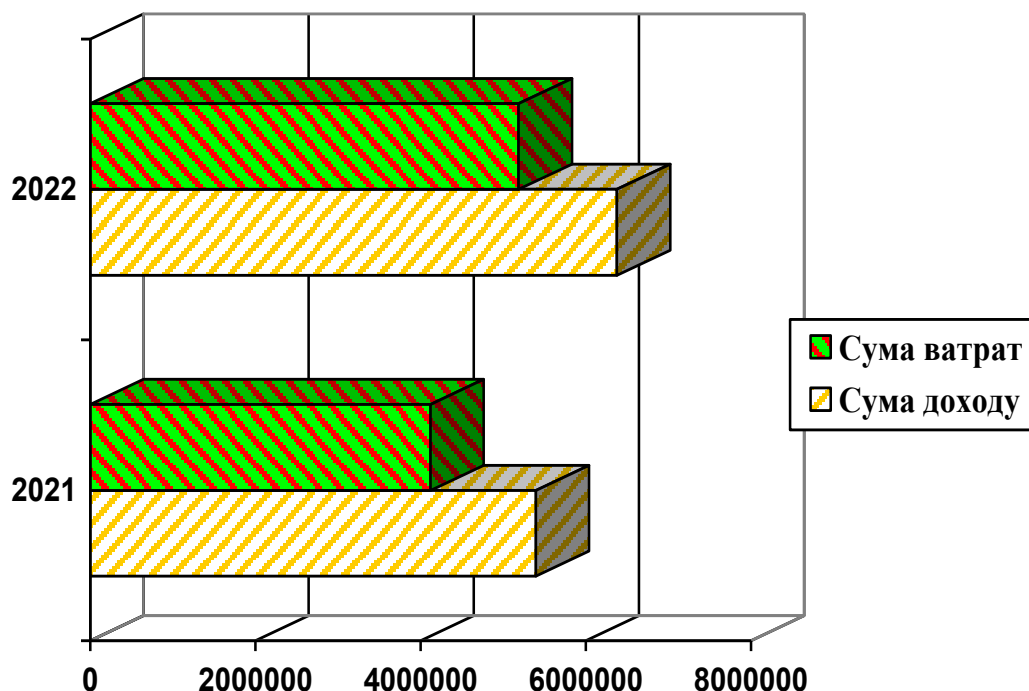


Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Технаєко»

За даними таблиці 2.1. можна зробити висновок, що діяльність підприємства у 2021-2022 роках була прибутковою. Але незважаючи на те, що динаміка показників доходу є позитивною, слід відмітити, що витрати на 1 гривню доходу зросли на 27,57%, зменшилася сума чистого прибутку на 6,54% у 2022 р. порівняно з 2021 роком. Така ситуація не може вважатися позитивною.

2.2. Аналіз ефективності діяльності підприємства

У ринковій економіці фінансові ресурси (капітал) вкладаються у будь-які види діяльності виключно за критерієм максимуму прибутку. Прибутковість, тобто ефективність використання капіталу, має назву рентабельність. Власник капіталу підприємства, його менеджери (в тому числі, наприклад, дирекція державного підприємства) повинні оцінювати будь-які рішення у сфері управління наявними коштами, порівнюючи витрати з прибутком, тим більше, що фінансові ресурси завжди обмежені певними обсягами, а одержаний прибуток – це фінансовий ресурс для

здійснення нових вкладень і одержання нових прибутків. У сучасній вітчизняній і зарубіжній аналітичній практиці застосовується безліч показників рентабельності, які з різних позицій характеризують прибутковість діяльності підприємств. Найбільше аналітичне значення має розподіл показників рентабельності з точки зору вимірювання прибутковості вкладених ресурсів на створення потенціалу підприємства (його основних та оборотних засобів, засобів обігу, інших активів) і прибутковості його поточних витрат.

Основним показником рентабельності капіталу підприємства є відношення балансового прибутку до всього авансованого капіталу – рентабельність діяльності підприємства:

$$R\partial = \frac{\Pi}{K} 100, \quad (2.1)$$

де R – рентабельність діяльності підприємства;

Π – балансовий прибуток;

K – середній за аналізований період залишок власного і позикового капіталу підприємства (або суми всіх активів).

Даний показник визначає, який прибуток одержує підприємство на кожну грошову одиницю (наприклад, гривню) вкладеного капіталу, тобто характеризує ефективність використання наявних ресурсів підприємства. Залежно від цілей аналізу можуть використовуватися також такі (аналогічні за логікою побудови) ресурсні показники рентабельності діяльності підприємства:

$$R\partial' = \frac{\text{ЧП}}{K} 100, \quad (2.2)$$

$$R\epsilon = \frac{\Pi}{BK} 100, \quad (2.3)$$

$$R\epsilon' = \frac{\text{ЧП}}{BK} 100, \quad (2.4)$$

де $R\partial'$ – рентабельність діяльності, яка враховує лише «чистий» прибуток;

$ЧП$ – «чистий» прибуток (що залишається після сплати податків і обов'язкових платежів);

R_v – рентабельність власного капіталу;

BK – середній за аналізований період залишок власного капіталу;

R_v' – рентабельність власного капіталу, яка враховує лише «чистий» прибуток.

Коефіцієнти показують у відсотках:

R_d' – скільки «чистого» прибутку приносить кожна гривня капіталу, вкладеного у підприємство;

R_v, R_v' – скільки прибутку (відповідно «чистого» прибутку) приносить кожна гривня власного авансованого капіталу.

Інший економічний смисл має показник рентабельність продукції, який визначається так:

$$R_n = \frac{Пр}{C}, \quad (2.5)$$

де R_n – рентабельність продукції;

$П$ – прибуток від реалізації продукції;

C – поточні витрати на виробництво (собівартість) реалізованої продукції.

На відміну від ресурсних показників рентабельності рентабельність продукції характеризує прибутковість поточних витрат, вигідність для підприємства виробництва певного виду продукції (тому він називається витратним показником рентабельності). Ресурси, якими володіє підприємство, впливають на рівень цього показника незначною мірою – лише у тій частині собівартості, яка дорівнює амортизації основних засобів і зносу нематеріальних активів, а також витратам на поточний, середній і капітальний ремонт у межах до 5% балансової вартості основних засобів за рік. (Витрати на ці цілі, а також інші витрати на поліпшення основних засобів, які перевищують цю законодавче встановлену норму, не включаються до складу валових витрат і до собівартості продукції, вони фінансуються за рахунок інших джерел). Основними факторами зростання

рентабельності продукції є зниження витрат на виробництво, а також підвищення оптових або інших відпускних цін.

У фінансово-економічному аналізі досить широкого застосування набув показник рентабельність продажів, який визначається так:

$$R_{nn} = \frac{Pr}{P} 100, \quad (2.6)$$

де R_{nn} – рентабельність продажів;

P – виручка від реалізації продукції (без ПДВ, акцизного збору);

Pr – прибуток від реалізації.

Він показує, скільки прибутку припадає на одну гривню реалізованої продукції.

Результати розрахунку показників рентабельності ТОВ «Технаєко» за 2021-2022 рік приведені у таблиці 2.2 (див. додаток Б), (рис. 2.2).

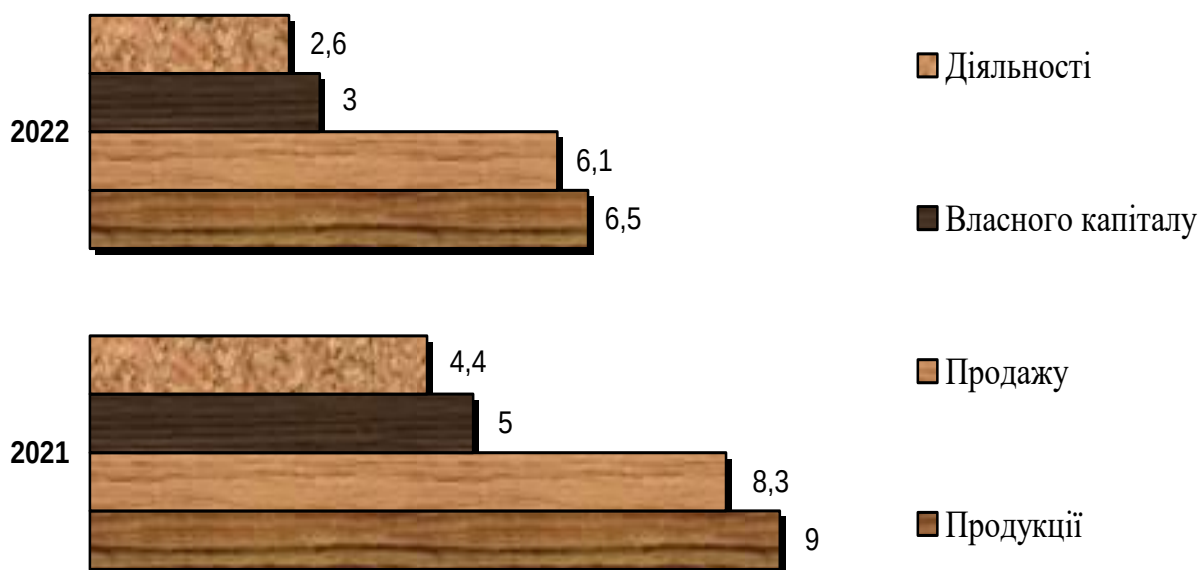


Рисунок 2.2. – Розрахункові показники рентабельності ТОВ «Технаєко»

Показники які розраховані в таблиці свідчать про зниження рівня рентабельності діяльності підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком за всіма параметрами. Загальна рентабельність діяльності підприємства становить 3,0%, що на 2 % нижче рівня попереднього року. Таке зниження відбулося за рахунок того, що збільшивши обсяг вкладеного капіталу на 21,6% підприємство у 2022 році отримало менший прибуток на 13,2%, знизилась також

рентабельність продукції на 27,8%, а рентабельність продажів – на 26,5%.

З метою аналізу ефективності діяльності підприємства здійснюємо факторний аналіз балансового прибутку.

Базою для аналізу балансового прибутку підприємства служить сума балансового прибутку у базовому (2021 році). Спочатку за даними “Звіту про фінансові результати” здійснюється загальна оцінка рівня балансового прибутку у 2022 році. Для цього побудуємо аналітичну таблицю 2.3, (рис. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники діяльності ТОВ «Технаєко» (грн.)

Показник	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення
1. Виручка від реалізації продукції	5394283,3	6378065,7	+983782,4
2. У тому числі ПДВ	900846,1	853709,0	-47137,1
3. Виручка від реалізації продукції без ПДВ	4493437,7	5524356,7	+1030919,5
4. Витрати на виробництво та реалізацію продукції	4121105,5	5188351,4	+1067245,9
5. Прибуток від реалізації товарної продукції	372331,7	336005,3	-36326,4
6. Балансовий прибуток	364011	263640	-100371

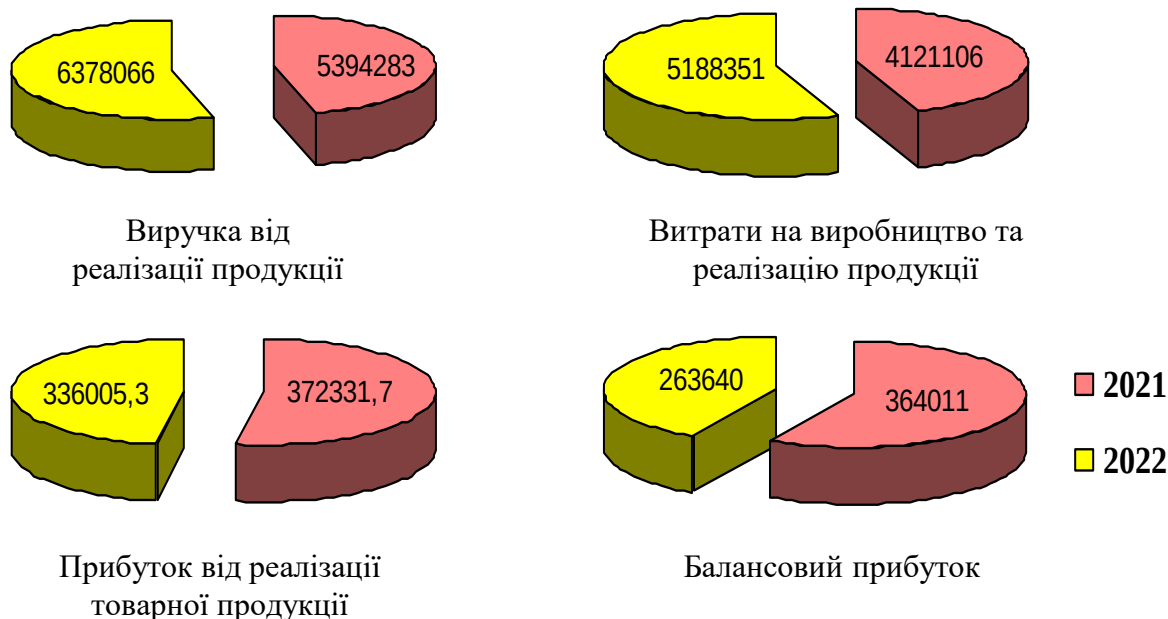


Рисунок 2.3. – Показники діяльності ТОВ «Технаєко»

За 2022 рік підприємство отримало прибуток від реалізації у розмірі 336005,3 грн., що на 36326,4 грн. менше ніж у 2021 році.

На суму прибутку від реалізації продукції безпосередньо впливають

наступні фактори:

- а) обсяг реалізації товарної продукції;
- б) собівартість реалізованої продукції;
- в) структура реалізованих товарів;
- г) ціна реалізації.

Виявимо вплив цих факторів за допомогою наступних факторних моделей:

1. Зміна суми прибутку за рахунок зміни обсягу реалізованої продукції

$$\Delta\Pi_p^T = \Pi_{баз} \left(\frac{P\phi б}{Pб} - 1 \right), \quad (2.7)$$

де $\Pi_{баз}$ – сума прибутку від реалізації у базовому році;

$P\phi б$ – фактична виручка від реалізації за цінами базового року;

$Pб$ – сума виручки від реалізації у базовому році.

2. Зміна суми прибутку від реалізації за рахунок економії собівартості товарної продукції

$$\Delta\Pi_p^C = C\phi б - C\phi, \quad (2.8)$$

де $C\phi б$ – собівартість фактично реалізованої продукції за витратами базового року

$C\phi$ – фактична собівартість реалізованої продукції в звітному році.

3. Зміна суми прибутку від структурних зрушень у випуску і реалізації продукції

$$\Delta\Pi_p^A = (Cб - C\phi б) - (Pб - P\phi б)(1 - Rб), \quad (2.9)$$

де $Rб$ – рентабельність продажів у базовому році.

4. Зміна суми прибутку від зміни середньозважених цін на реалізовану товарну продукцію

$$\Delta\Pi_p^U = P\phi - P\phi б, \quad (2.10)$$

Для розрахунку впливу факторів звітні дані підприємства слід доповнити розрахунковими показниками:

$P\phi б = 4493437,2$ грн; $C\phi б = 4121105,5$ грн.

Звідси фактори, які вплинули на формування прибутку від реалізації у

ТОВ «Технаско» у 2022 році становлять:

$$1) \Delta P_P^T = 372331,7 \cdot \left(\frac{5394283,3}{4493437,2} - 1 \right) = 74645,2 \text{ грн.}$$

$$2) \Delta P_P^C = 4121105,5 - 5188351,4 = -1067245,9 \text{ грн.}$$

$$3) \Delta P_P^A = (5188351,4 - 4121105,5) - (5394283,3 - 4493437,2) \cdot 0,91 = 247476 \text{ грн.}$$

$$4) \Delta P_P^U = 5394283,3 - 4493437,2 = 900846,1 \text{ грн.}$$

Баланс факторів: $74645,2 - 1067245,9 + 247476 + 900846,1 = 155721,4$ грн.

Як видно з розрахунків, величина прибутку від реалізації збільшилась головним чином за рахунок зміни структурних зрушень у випуску і реалізації продукції та зміни цін на реалізовану продукцію. Негативним слід вважати зменшення суми прибутку за рахунок збільшення собівартості реалізованої продукції.

Оскільки збільшення витрат на виробництво призвело до зниження рівня ефективності виробництва, проведемо аналіз витрат підприємства.

Розглянемо динаміку витрат підприємства на виробництво продукції та здійснення господарської діяльності за період 2021-2022 років, табл. 2.4, рис. 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад та структура витрат підприємства.

Елементи витрат	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
	Сума, грн.	%	Сума, грн.	%	+, - грн.	%
Матеріальні витрати	1058658,7	25,7	2096464	40,4	+1037805,3	98,0
Витрати на оплату праці	978472,8	23,7	1098316,8	21,2	+119844	12,2
Відрахування на соціальні заходи	366929,3	8,8	411832,9	7,9	+44903,6	12,2
Амортизація	359973,2	8,7	507855,4	9,8	+147882,2	41,1
Інші витрати	1357071,5	32,9	1073882,2	20,7	-283189,3	-20,9
Разом	4121105,5	100	5188351,4	100	+1067245,9	25,9

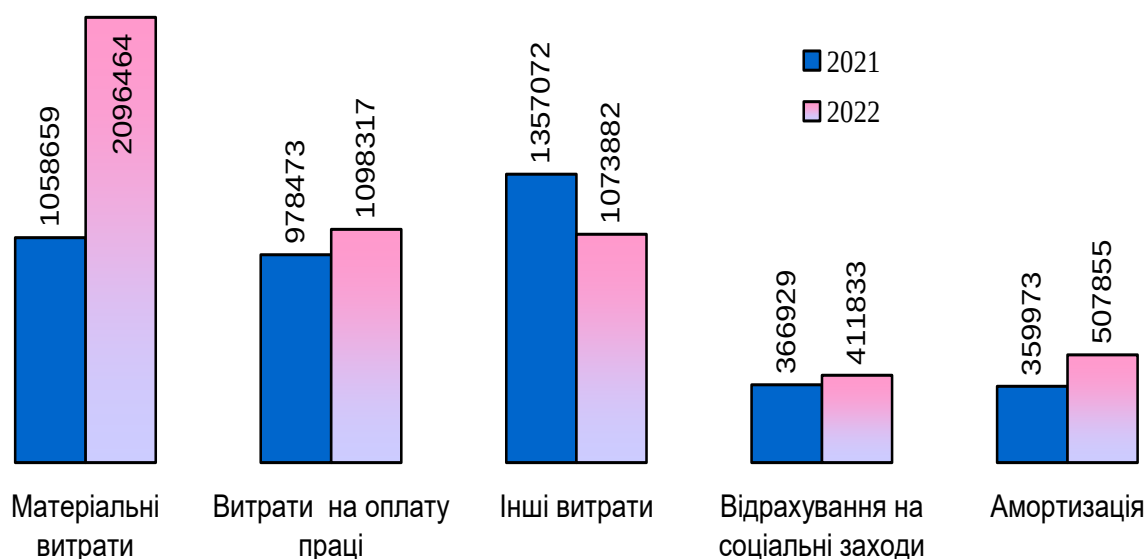


Рисунок 2.4. – Склад та структура витрат підприємства

За даними таблиці 2.4 можна зробити висновок, у 2022 році витрати на виробництво збільшилися на 1067245,9 грн. або на 25,9 %. Найбільша зміна відбулася по матеріальних витратах, величина яких збільшилася у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 1037805,3 грн. або на 98,0 %. Таке збільшення викликане підвищенням цін на матеріальні ресурси. Крім того, темпи збільшення обсягу реалізації продукції є меншими за темпи підвищення матеріальних витрат (відповідно на 22,9% та 98,0%). Збільшилися також витрати на заробітну плату (119844 грн. або 12,2%) та відрахування на соціальні заходи на 44903,6 грн. або на 12,2 %. У 2022 році відбулося зменшення інших витрат на 283189,3 грн. або на 20,9 %.

Відбулися також зміни у структурі витрат: збільшилася питома вага матеріальних витрат на 12,7 пунктів (тобто майже у 2 рази) та зменшилася питома вага інших витрат 12,2 пункти. За іншими елементами витрат помітних змін не відбулося.

Таким чином, можна зробити висновки, що збільшення витрат на виробництво продукції відбулося в основному за рахунок підвищення матеріальних витрат. Крім того темпи росту собівартості продукції є більшими за темпи росту виручки від реалізації (відповідно 25,9% та 22,9%). Таку ситуацію не можна вважати позитивною, тому що зменшення виручки від

реалізації відбулося за рахунок збільшення цін на матеріальні ресурси, не відповідно підвищенню цін на продукцію.

Показник витрат підприємства на одну гривню товарної продукції характеризує роботу підприємства у напрямку зниження собівартості продукції, що випускається, вибору оптимальної структури випуску і реалізації продукції з урахуванням оптових цін на неї, які формуються на ринку та які повинні оперативно враховуватися підприємством при плануванні своєї діяльності і в ході виконання намічених обсягів виробництва.

Цей показник визначається за формулою:

$$B_z = \frac{C}{T}, \quad (2.11)$$

де C – повна собівартість виробленої товарної продукції;

T – вартість виробленої товарної продукції в оптових цінах.

Результати розрахунку показника витрат на одну гривню товарної продукції для базового, звітного року і розробленого бізнес-плану подані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Витрати на одну гривню товарної продукції

Показник	2021 рік	2022 рік	Темп росту, %
Вартість виробленої продукції у оптових цінах грн.	4415690	5239774,4	118,7
Повна собівартість виробленої продукції грн.	4121105,5	5188351,4	125,9
Витрати на 1 грн. виробленої продукції	0,93	0,99	106,5

Наведені дані свідчать про те, що у звітному році відбулося збільшення витрат на одну гривню товарної продукції з 0,93 до 0,99 грн., що є негативною тенденцією, яка викликана значним ростом цін на матеріальні ресурси (на 98,0%).

2.3 Аналіз активів та джерел фінансових ресурсів ТОВ «Технаєко»

Активи підприємства – це все те, що має вартість, належить підприємству і відображається в активі бухгалтерського балансу. В активі балансу відображається інформація про розміщення капіталу, про вкладення його в конкретне майно, матеріальні цінності, про витрати підприємства, готову продукцію, про залишки вільної готівки.

Кожному виду розміщеного капіталу відповідає певна стаття.

В активі балансу статті капіталу розміщені залежно від ступеня їх ліквідності (швидкості перетворення на готівку). За цієї ознакою розрізняються іммобілізовані активи (статті розділу I активу балансу), мобільні активи (статті розділів II та III активу балансу). Розміщення засобів підприємства має велике значення у фінансовій діяльності і підвищенні її ефективності. Від того, які асигнування вкладені в основні та оборотні засоби, скільки їх знаходиться у сфері виробництва і в сфері обігу, в грошовій та матеріальній формі, значною мірою залежать результати виробничо-фінансової діяльності і відповідно фінансовий стан підприємства.

Якщо створені виробничі потужності підприємства використовуються недостатньо повно через відсутність насіння, кормів, то це негативно впливає на фінансові результати діяльності та фінансовий стан господарства. Але негативним явищем є створення надлишкових виробничих запасів, які не можуть бути своєчасно задіяні у виробничому процесі.

В результаті на складах накопичуються надлишкові виробничі запаси заморожується капітал, уповільнюється його обіговість і відповідно погіршується фінансовий стан підприємства. Поряд з гарними фінансовими результатами, високим рівнем рентабельності підприємство може мати фінансові складнощі, якщо воно нераціонально використовує свої фінансові ресурси, вкладаючи їх в понаднормативні запаси і припускаючи велику дебіторську заборгованість.

Тому аналіз майна підприємства починають саме з аналізу динаміки

складу і структури загального капіталу (табл. 2.6, рис. 2.5).

Таблиця 2.6 – Аналіз складу і структури активів ТОВ «Технаєко»

№	Показник	2021		2022		Відхилення	
		грн.	%	грн.	%	грн.	%
1.	Необоротні активи	6550116,6	79,5	7898609,4	78,8	1348492,8	20,6
2.	Оборотні активи	1689023,9	20,5	2125007	21,2	435983,1	25,9
3.	Всього	8239140,5	100	10023616	100	1784476	21,7
4.	Матеріальні засоби	567821,1	34,1	1111574,8	53,2	543746,7	95,8
5.	Грошові кошти	641096,2	38,5	407438,1	19,5	-233658,1	-36,4
6.	Дебіторська заборгованість	456260,7	27,4	570413,5	27,3	114152,8	25,0
7.	Всього оборотних засобів	1665185	100	2089426,4	100	414241,4	25,5

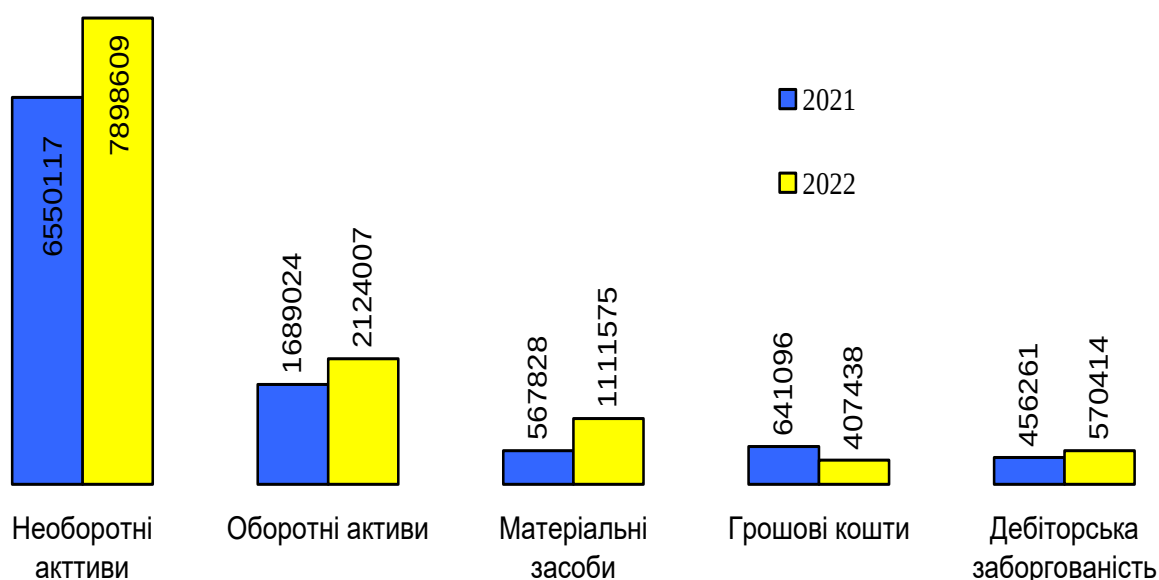


Рисунок 2.5. – Аналіз складу і структури активів ТОВ «Технаєко»

За звітний рік загальна сума капіталу зросла на 1784476 грн. (21,7%). Це відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на 1348492,8 грн. (20,6%) та оборотних активів на 435983,1 грн. (25,9%). Темпи зростання оборотних активів дещо більші за темпи зростання необоротних активів, тому відбулися зміни в структурі загального капіталу.

Так у 2021 році частка необоротного капіталу складала 79,5% і 20,5% від загального капіталу складав оборотний капітал. У 2022 співвідношення склало 78,8% 21,2% відповідно. Частка оборотного капіталу збільшилась на 0,7%. При цьому значні зміни відбулися у складі самого оборотного капіталу. Треба

зазначити, що в динаміці відбулося збільшення по матеріальним оборотним засобам та дебіторській заборгованості, зменшення по грошовим коштам. Найбільшу питому вагу складають матеріальні засоби. Їх частка за даний період збільшилась з 34,1% до 53,2%, що не можна вважати позитивним. Крім цього відбулося зменшення питомої ваги грошових коштів з 38,5% до 19,5%. Динаміку складу і структури активів підприємства можна оцінити позитивно.

Після загального аналізу активів підприємства досліджують основний капітал. Основний капітал – це вкладення засобів довгостроковими цілями в нерухомість, акції, облігації тощо.

Основні фонди посідають особливе місце в основному капіталі і мають основну питому вагу в іммобілізованих активах. У сучасних умовах господарювання первинна вартість основних засобів втратила свою значимість. Користувачів інформації цікавить реальна їх вартість на сьогодні. Тому в валюту балансу вони входять за залишковою вартістю. Аналогічно оцінюються і нематеріальні активи. Для аналізу складу і структури основного капіталу складають окрему аналітичну таблицю 2.7, (рис. 2.6.).

Таблиця 2.7 - Аналіз основного капіталу ТОВ «Технаєко»

№	Показник	2021 рік		2022 рік		Відхилен. абсол.	Зміни в струк.
		грн.	%	грн.	%		
1.	Незавершене будівництво	786014	12	513409,7	6,5	-272604,3	-5,5
2.	Основні засоби	5764102,6	88	7385199,7	93,5	1621097,1	5,5
3.	Знос	819695,2	-	1247136,8	-	427441,6	-
4.	Коефіцієнт зносу	14,2	-	16,9	-	2,7	-
5.	Інші необоротні активи	-	-	2592,8	-	2592,8	-
6.	Всього	6550116,6	100	7898609,4	100	1348492,8	-

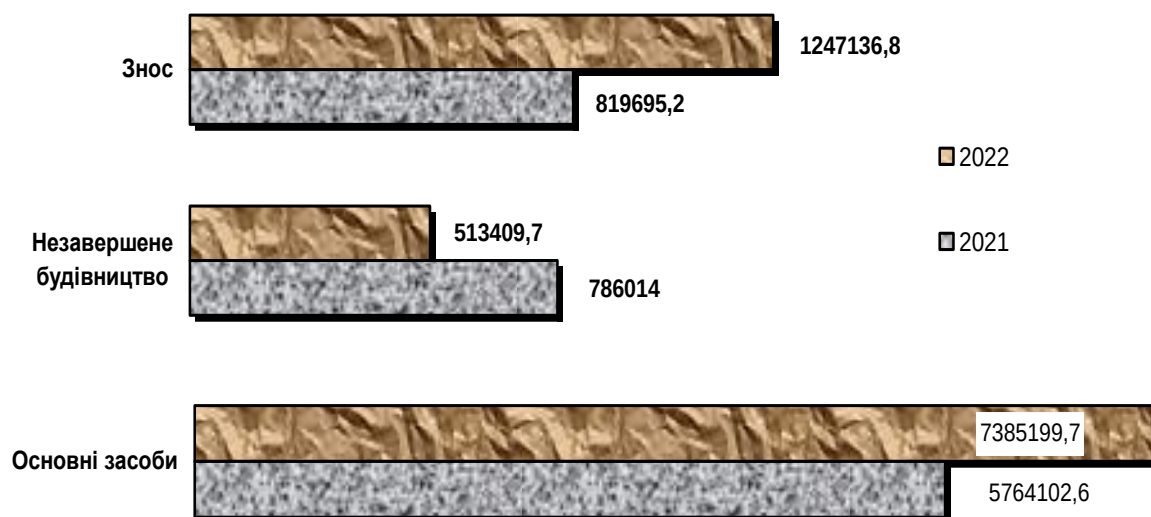


Рисунок 2.6. - Аналіз основного капіталу ТОВ «Технаско»

Сума основного капіталу збільшилась на 1348492,8 грн. Це відбулося за рахунок збільшення вартості основних засобів. До негативних сторін слід віднести збільшення коефіцієнта зносу основних засобів. Так, частка основних засобів збільшилась з 88 % до 93,5%. Зменшення частки незавершеного будівництва свідчить про зменшення витрат підприємства на оновлення виробничих потужностей. Крім того частина об'єктів незавершеного будівництва здано в експлуатацію, що і призвело до збільшення вартості основних засобів та необоротних активів в цілому.

Таким чином, можна вважати, що підприємство проводить правильну технічну політику.

При аналізі оборотного капіталу насамперед оцінюються зміни в наявності і структурі оборотного капіталу за найважливішими його складовими. Дані для аналізу оборотного капіталу приведені в таблиці 2.8.

Загальна сума оборотного капіталу збільшилась на 424241,14 грн. Відбулося збільшення виробничих запасів на 288970 грн. Питома вага виробничих запасів зросла з 15,6% у 2021 році до 24,4% у 2022 році. Створення додаткових запасів на підприємстві є усвідомленим і пояснюється підвищенням ціни на матеріали. Збільшення залишків готової продукції свідчить про низьку спроможність господарюючих суб'єктів та населення . це вказує на

необхідність знаходження нових ринків збуту.

Таблиця 2.8 – Аналіз оборотних активів ТОВ «Технаско»

№	Показник	2021 рік		2022 рік		Відхилен. абсол.	Зміни в струк.
		грн.	%	грн.	%		
1.	Готова продукція	307840	-	596810	-	288970	-
2.	Всього матеріальних оборотних запасів	567821,1	34,1	1111574,8	53,2	543746,7	19,1
3.	Дебіторська заборгованість	456260,7	27,4	570413,5	27,3	114152,8	-0,1
4.	Грошові кошти та їх еквіваленти	641096,2	38,5	407438,1	19,5	-233658,1	-19
5.	Оборотний капітал	1665185	100	2089426,4	100	414241,4	25,6

Зниження питомої ваги грошових коштів з 38,5% до 19,5% пояснюється тим, що знаходження грошей в касі та на рахунках у банку не приносить доходу, і тому підприємство спрямувало грошові кошти в оборот, чим розширило своє виробництво і отримало додаткові прибутки.

До негативних сторін слід віднести збільшення дебіторської заборгованості.

За даний період загальна величина дебіторської заборгованості збільшилась на 114152,8 грн. У 2022 році відбулося збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Таке становище свідчить про ускладнення розрахункової дисципліни і про відволікання коштів з обороту, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Узагальнюючим показником дебіторської заборгованості є її оберненість:

$$Кобдз = \frac{ОВП}{СДЗ}, \quad (2.12)$$

де *ОВП* – обсяг відвантаженої продукції

СДЗ – середня дебіторська заборгованість

$$Кобдз = \frac{5524356,7}{570413,5} = 9,7$$

Тривалість одного обороту в днях дорівнює

$$360/9,7 = 37,1 \text{ дні.}$$

Отже, тривалість одного обороту дебіторської заборгованості ТОВ «Технаєко» можна вважати допустимою.

Інформація, яка наводиться в пасиві балансу, дає змогу визначити зміни в структурі власного і позикового капіталу, перманентного (постійного) і змінного; розмір залучених в оборот довгострокових і короткострокових позикових коштів. Пасив показує, звідки взяли кошти і кому підприємство за них зобов'язане.

Фінансовий стан підприємства в багатьох випадках залежить від того, які кошти має підприємство, звідки вони взяли і куди вкладені.

Велике значення для самостійності і незалежності підприємства має власний капітал. Якщо частка власного капіталу більша, то для кредиторів та інвесторів це краще, оскільки в них є впевненість щодо повернення своїх вкладень. Чим більша частка власного капіталу і менша – позикового, тим менший фінансовий ризик.

Структура джерел фінансових ресурсів характеризується трьома показниками:

– коефіцієнтом фінансової незалежності (його ще називають коефіцієнтом автономності, коефіцієнтом власності), який розраховується як відношення власного капіталу до загального капіталу (валюти балансу):

$$K_{\phi n} = \frac{BK}{BB} 100\%, \quad (2.13)$$

де: $K_{\phi n}$ – коефіцієнт фінансової незалежності;

BK – власний капітал;

BB – загальний капітал (валюта балансу);

– коефіцієнтом фінансової залежності, який характеризує частку боргу у загальному капіталі і розраховується як відношення позикового капіталу до загального капіталу (валюти балансу):

$$K_{\phi z} = \frac{PK}{BB} 100\%, \quad (2.14)$$

де: $K_{\phi z}$ – коефіцієнт фінансової залежності;

PK – позиковий капітал;

BB – загальний капітал (валюта балансу);

– коефіцієнтом фінансового ризику (плече фінансового важеля), який

розраховується відношенням позикового капіталу до власного:

$$K_{фр} = \frac{ПК}{ВК} 100\%, \quad (2.15)$$

де: $K_{фр}$ – коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля);

$ПК$ – позиковий капітал;

$ВК$ – власний капітал.

Результати розрахунку коефіцієнтів, які характеризують структуру джерел фінансових ресурсів ТОВ «Технаєко» за 2021-2022 рік приведені в таблиці 2.9, рис. 2.7.

Таблиця 2.9 - Оцінка структури джерел фінансових ресурсів ТОВ «Технаєко»

№	Показники	2021	2022	Відхилення
1	Коефіцієнт фінансової незалежності, %	87,7	88,1	0,4
2	Коефіцієнт фінансової залежності, %	12,3	11,9	-0,4
3	Коефіцієнт фінансового ризику(плече фінансового важеля), %	14,0	13,5	-0,5

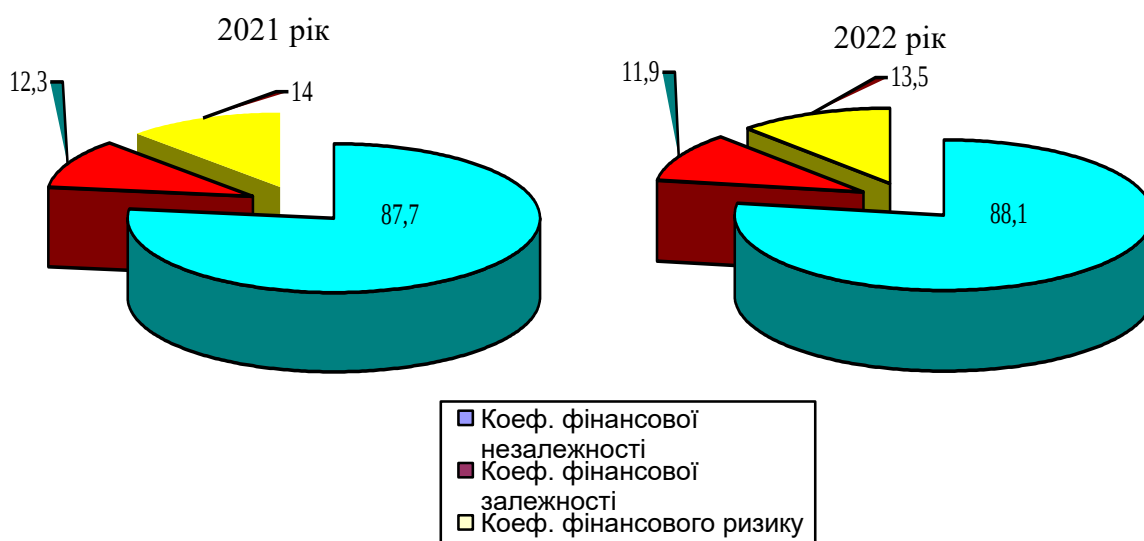


Рисунок 2.7 - Структури джерел фінансових ресурсів ТОВ «Технаєко»

За період, що аналізується відбулося зменшення коефіцієнта фінансової залежності на 0,4 пункти і на 0,5 пунктів зменшилося плече фінансового важеля, що свідчить про підвищення ринкової стійкості підприємства. Високий рівень показника фінансової незалежності (88,1%) свідчить також про достатньо стійкий фінансовий стан підприємства.

Для отримання загальної оцінки фінансового стану можна зіставити зміни підсумку валюти балансу із змінами фінансових результатів діяльності підприємства (виручка від реалізації, балансовий прибуток).

Коефіцієнт зміни валюти балансу:

$$Квб = (ВБср1 - ВБср0) / ВБср0 * 100, \quad (2.16)$$

де ВБср1 та ВБср0- середня величина підсумку балансу за звітний і попередній періоди.

$$Квб = ((541232 - 8239140,5) / 8239140,5) * 100 = 21,6\%$$

Коефіцієнт зміни виручки від реалізації продукції (робіт, послуг):

$$Квр = (ВР1 - ВР0) / ВР0 * 100, \quad (2.17)$$

де ВР1 та ВР0 – виручка від реалізації за звітний і попередній періоди.

$$Квр = ((5524356,7 - 4493437,2) / 4493437,2 * 100 = 22,9\%$$

Коефіцієнт зміни балансового прибутку:

$$Кбп = (БП1 - БП0) / БП0 * 100, \quad (2.18)$$

де БП1 та БП0 – балансовий прибуток за звітний та попередній періоди.

$$Кбп = ((1273177,8 - 1189714,3) / 1273177,8) * 100 = 13,2\%$$

Випередження темпів росту виручки від реалізації (22,9%) та темпів росту валюти балансу (21,6%) над темпами росту прибутку на 13,2% свідчить про незадовільне використання капіталу підприємства.

2.4. Аналіз системи планування підприємства

Система планування на ТОВ «Технаско» передбачає планування виробничої програми та складання фінансового плану підприємства.

Планування здійснюється з використанням методики, що враховує особливості виробництва.

Плановий відділ підприємства розробляє план на наступний рік з використанням фактичних даних за попередні роки та враховуючи збільшення плану виробництва відповідно до використання наявних виробничих потужностей.

Планування виробничої програми здійснюється за наступними показниками:

- обсяг виробництва продукції в натуральному виразі
- обсяг виробництва продукції в діючих та порівняльних цінах;
- середньозважена вартість 1 тони виробленої продукції;
- середньодобове виробництво;
- середньоспискова чисельність працівників, у тому числі виробничий персонал;
- загальний фонд заробітної платні;

Планування виробничої програми підприємства здійснюється на рік з розбивкою по місяцях.

План виробництва продукції в натуральному виразі розробляється на рік по виробництву найважливіших видів продукції (в груповому асортименті) з урахуванням замовлення торгової сіті, наявних виробничих потужностей, прогресивних техніко-економічних норм використання потужностей хлібопекарських печей (провідного устаткування), режиму роботи підприємства.

Розрахунок здійснюється наступним чином:

1. Виробництво продукції в зміну визначається множенням годинної продуктивності на кількість годин роботи в зміну;
2. Добове виготовлення визначається множенням змінної продуктивності на число змін роботи на підприємстві.
3. Виготовлення продукції за рік визначається множенням виробленої продукції за добу на тривалість робочого періоду протягом року.

Обсяг виробництва в грошовому виразі визначається множенням об'єму виробництва в натуральному виразі на оптові ціни, прийняті для обчислення валової і товарної продукції.

Товарна продукція оцінюється в діючих і в порівняльних цінах.

2.4.1. Планування чисельності

Чисельність працівників ТОВ «Технаєко» планується окремо по кожній категорії промислово-виробничого персоналу

Планування чисельності робітників здійснюється по кожній їх групі: виробничі робітники, допоміжні робітники, ремонтні робітники.

Для виробничих робітників на ТОВ «Технаєко» застосовується відрядна форма оплати праці. Планування їх чисельності здійснюється на основі змінних виробничих завдань, норм, виробітку, норм часу, балансу робочого часу одного робітника і режиму роботи підприємства.

Кількість робітників в зміну визначається розподілом виробничого завдання на встановлену норму виробітку. На роботах, пов'язаних з обслуговуванням агрегатів, розрахунок ведеться за нормами обслуговування. Розрахунок проводиться, як правило, на основі трудомісткості змінного виробничого завдання і корисного робочого часу виконавця.

Після того, як встановлений склад бригади в одну зміну, визначається кількість робітників за добу (явочний склад) множенням чисельності бригади на кількість змін роботи.

Середньосписковий склад робітників визначається множенням штатного складу на число місяців роботи і діленням на 12 (число календарних місяців в році).

На ТОВ «Технаєко» середньосписковий склад рівний штатному, оскільки підприємство працює без сезонних спадів виробництва.

Розрахунки чисельності робітників проводяться на основі кількості обслуговуваних робочих місць і режиму роботи. Наприклад, робітники чергово-ремонтної групи працюють, як і основні робітники, у три зміни при безперервному тижні, отже, їх чисельність розраховується так само, як і чисельність виробничих робітників. Ремонтні робітники працюють в одну зміну із загальними вихідними днями, отже, їм підміна не розраховується.

Розрахунок чисельності керівників, спеціалістів і службовців проводиться на основі затверджених штатних розкладів. Штатний розклад розробляється на основі нормативів чисельності персоналу.

2.4.2. Планування фонду заробітної плати

До планового фонду заробітної плати промислово-виробничого персоналу, включаються всі грошові виплати по тарифних ставках, відрядних розцінках, окладах, а також премії (без виплат з фонду матеріального заохочення), доплати і надбавки всіх видів.

Фонд заробітної плати планується і враховується окремо по кожній категорії працюючих.

В основі організації заробітної платні робітників лежить тарифна система, яка включає Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників (ЕТКС) і сітки тарифних ставок.

Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник містить кваліфікаційні характеристики, згруповані в розряди по виробництвам і видам робіт. Тарифно-кваліфікаційні характеристики розроблені стосовно шестирозрядної тарифної сітки.

В основі розрахунку основної заробітної платні виробничих робітників є об'єм виробництва продукції, бригадна відрядна розцінка і діючі інструкції про преміальні і інші доплати.

Бригадна відрядна розцінка встановлюється на 1 т продукції.

Річний фонд заробітної плати виробничих робітників за відрядними розцінками визначається множенням бригадної відрядної розцінки по кожному виду виробів на кількість продукції, що виробляється.

Окрім оплати за відрядними розцінками до основного фонду заробітної платні включаються різні доплати: премія за якість продукції, доплата за роботу в нічний час, доплата за роботу в святкові дні і ін.

Розрахунок фонду заробітної плати керівників, спеціалістів і службовців проводиться на основі посадових окладів (середньої заробітної плати).

Фонд заробітної плати за окладами (тарифними ставками) робітникам-погодинникам, керівникам, спеціалістам і службовцям визначається множенням кількості працівників даної кваліфікації на кількість місяців роботи і на їх посадовий оклад (тарифну ставку).

Потім розраховуються премії, доплати, що включаються до основного фонду заробітної плати, і додаткова заробітна плата.

Фонд заробітної платі всім категоріям працівників, окрім виробничих робітників, розраховується на основі середньоспискової чисельності і середньомісячної заробітної плати, що склалася на підприємстві

2.4.3. Фінансовий план

Фінансовий план ТОВ «Технаєко» складається на рік з розбивкою по місяцях.

Основними пунктами фінансового плану підприємства є:

1. Джерела формування та надходження коштів.
2. Витрати.
3. Результати господарської діяльності.
4. Результати від господарської діяльності без врахування придбання основних фондів.

2.4.4. Планування обсягів реалізованої продукції

Обсяг реалізованої продукції є основним показником діяльності підприємства. Він зв'язує виробництво продукції з її споживанням, - посилює матеріальну відповідальність підприємства і тому є найдієвішим економічним показником.

Обсяг реалізованої продукції R_p визначається по формулі

$$R_p = O_g + T_p - O_k \quad (2.19)$$

де O_g - залишок готової продукції і напівфабрикатів, призначених до реалізації на складі, і товари, відвантажені на перше січня планового року;

T_p - товарна продукція;

Ок - залишок готової продукції і напівфабрикатів, призначених до реалізації на складі, і товари, відвантажені на перше січня наступного року.

Плановий обсяг реалізованої продукції (Рп) ТОВ «Технаєко» дорівнює:

$$Рп = 6378065,7(1 + 0,17) = 7462337 \text{ грн.}$$

2.4.5. Планування витрат

В даному розділі фінансового плану розраховується собівартість всієї продукції підприємства.

Безпосередньою метою планування собівартості є визначення економічно обґрунтованої величини витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Склад витрат підприємства і порядок їх розрахунку регламентується галузевою інструкцією планування собівартості.

Одним з важливих чинників, що впливають на рівень витрат, є зміна структури (асортименту) продукції, що виробляється підприємством.

Вплив зміни асортиментних змін розраховується по змінних статтях калькуляції: сировина і матеріали, за вирахуванням відходів, паливо і енергія на технологічну мету, основна і додаткова заробітна плата виробничих робітників з відрахуваннями на соціальне страхування, витрати на ремонт і експлуатацію устаткування, інші виробничі і позавиробничі витрати. В ці статті включають частину постійних витрат, яка визначається відношенням питомої ваги змінних витрат до питомої ваги перерахованої статі калькуляції в загальній собівартості продукції базисного періоду.

В тих випадках, коли має місце зміна цін на сировину, матеріали, паливо, енергію, всілякі послуги, визначається вплив цих чинників на собівартість продукції, який враховується потім в планових розрахунках.

Собівартість продукції визначається двома способами:

- за статтями калькуляції, в яких всі витрати згруповані за їх виробничим призначенням;
- за економічними елементами, в яких всі витрати згруповані за їх економічним призначенням.

Для визначення собівартості за першим способом розробляється «Калькуляція собівартості одиниці товарної продукції», за другим - «Кошторис витрат на виробництво».

В калькуляції визначені наступні види собівартості продукції:

- виробнича собівартість, в яку включають всі витрати по виробництву продукції;
- повна собівартість, до якої включають, всі витрати по виробництву продукції (виробничу собівартість) і позавиробничі витрати, тобто витрати по реалізації готової продукції.

Собівартість одиниці продукції, визначається розподілом повної собівартості на обсяг виробництва, виражений в тонах.

Підсумки витрат за економічними елементами переносяться в «Кошторис витрат на виробництво», який визначає загальну суму витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції, а також структуру планових витрат виробництва за економічними елементами.

Загальна сума планових витрат підприємства на 2023 рік становить $5188351,4 \times 1,15 = 5966604$ грн.

2.4.6. Результат господарської діяльності

Результат від господарської діяльності розраховується як різниця між Доходами від операційної діяльності та іншими надходженнями коштів і Загальною сумою витрат підприємства.

Відповідно до фінансового плану планові результати від господарської діяльності підприємства у 2023 році становитимуть:

1. Прибуток від здійснення господарської діяльності:

$$6935257,4 - 5966604 = 968653,4 \text{ грн.}$$

Тобто, за планом на 2023 рік передбачається отримання прибутку та зменшення непокритих збитків підприємства на 34,7%.

2. Фінансовим планом на 2023 рік передбачено здійснення витрат на реконструкцію та придбання основних фондів у сумі 1300 тис. грн.

Ефективність системи планування на підприємстві оцінюється порівнянням фактичних та планових показників. Чим вище ефективність системи планування тим меншою є різниця між плановими та фактичними даними.

Ефективною вважається також система планування, яка передбачає контроль за виконанням планових завдань.

На ТОВ «Технаєко» передбачено обов'язкове надання кожного місяця до планового відділу корпорації наступних даних:

- до 1 числа наступного місяця – фактичних показників по виробництву продукції;
- до 13 числа наступного місяця – фактичних показників по праці та заробітній платі.

Розглянемо відхилення планових та фактичних показників за 2022 рік (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз виконання виробничої програми ТОВ «Технаєко»

Показники	Факт 2021 р.	2022 рік			У % до факту 2021р.
		План	Факт	% вик. плану	
1.Обсяг виробництва в діючих цінах без ПДВ, грн.	413419,5	5151300,9	5339338,2	103,6	129,1
2.Обсяг виробництва в порівняльних цінах, грн.	4415690	5110723,5	5239774,4	102,5	118,7
3. Середньоспискова чисельність, чол..	8	8	8	100,0	100,0
В т.ч. основний виробничий персонал, чол.	6	6	6	100,0	100,0
4.Фонд оплати праці, грн.	978472,8	1098316,8	1186178,4	107,9	121,1
5.Продуктивність праці 1 робітника, грн..	689086,6	858550,2	889889,7	103,6	129,1
6.Середньомісячний дохід 1 робітника, грн..	13589,9	15254,4	16474,7	107,9	121,1
7.Доля зар. плати на 1 грн. виготовленої продукції, грн.	0,222	0,213	0,222	104,2	100,0

Як свідчать показники виконання плану по виробничій програмі, відхилення фактичних розмірів показників від планових завдань є незначним, так обсяг виробництва фактично зріс на 3,6%, фонд оплати праці-на 7,9%, продуктивність праці – на 3,6%. Доля заробітної плати на 1 гривню виготовленої продукції зросла на 4,2%.

Перевищення фактичних показників над плановими в основному обумовлене підвищенням цін на продукцію підприємства та ростом розміру заробітної плати.

Крім того, відхилення у структурі виробництва пов'язане насамперед зі зміною попиту на окремі види продукції та проведенням робіт по реконструкції та ремонту основних виробничих фондів підприємства.

Незначне відхилення фактичних даних за 2022 рік від даних за 2021 рік свідчить проте, що підприємство планує свою діяльність на основі даних за попередні роки, збільшуючи планове завдання тільки з урахуванням можливого підвищення цін на продукцію.

Розглянемо Фінансовий план підприємства по основним його складовим за даними, що наведені у таблиці 2.11, (рис. 2.8).

Таблиця 2.11 – Фінансовий план ТОВ «Технаєко» на 2023 рік

Показники	2021 рік	2022 рік	% вик. 2022 до 2021 року	План на 2023 рік	План 2023 до 2022 року, %
1. Джерела формування та надходження коштів, грн.	5451073	6451535	118,4	7462337	115,7
У т.ч. обсяг реалізації продукції з ПДВ, грн.	5394283,3	6378065,7	118,2	6935257,4	108,7
2. Витрати, грн..	5087062	6187895	121,6	7177753	116
У т.ч. витрати, пов'язані з виробничою діяльністю, грн.	4121105,5	5188351,4	125,9	5966604	115
3. Результат від господарської діяльності, грн.	364011	263640	72,4	284579	107,9

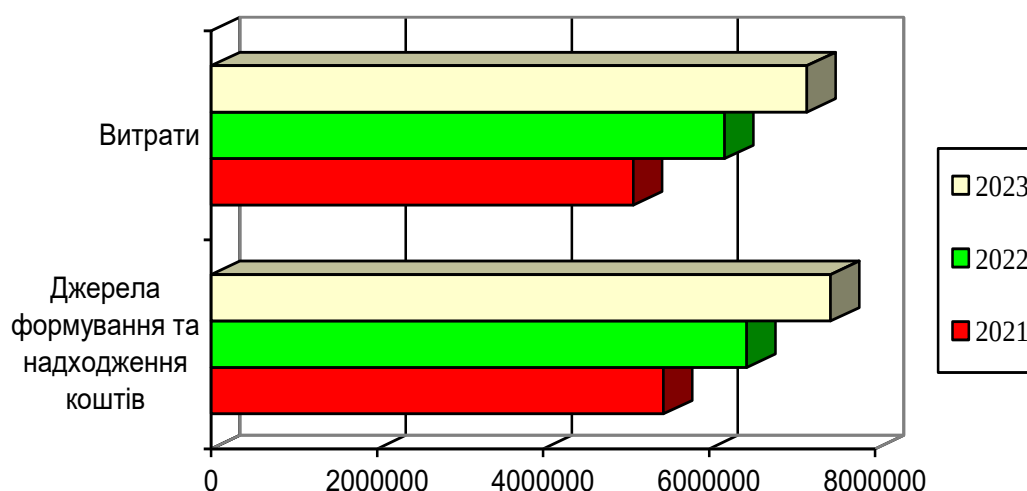


Рисунок 2.8 – Фінансовий план ТОВ «Технаєко» на 2023 рік

Як свідчать показники, що наведені у таблиці 2.11 планове завдання на 2023 рік встановлюється на рівні 2022 року і враховує тільки можливе збільшення вартості продукції та підвищення цін на сировину, матеріали, паливо та електроенергію і збільшення розміру заробітної плати.

Таким чином, можна зробити висновки, що недоліком системи планування на підприємстві є те, що при складанні планів не враховується стан попиту та пропозиції, що склався на ринку. Тому планування обсягів виробництва і у цілому діяльності підприємства зводиться до механічного виконання розрахункових процедур.

3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕХНАЕКО»

3.1. Напрями вдосконалення системи планування на підприємстві

1. Одним з основних напрямків вдосконалення системи планування на підприємстві можна вважати застосування бюджетування.

Бюджетування можна визначити як процес розробки оптимальних напрямків використання доходів і формування витрат підприємства в процесі здійснення його фінансово-господарської діяльності і розрахований на певний термін часу. При цьому бюджетування охоплює розробку, організацію здійснення та контроль за виконанням бюджетів.

Бюджет – це фінансовий план економічних та господарських заходів. Бюджет допомагає планувати діяльність та аналізувати ефективність роботи та отримання прибутку в окремих виробничих підрозділах.

Орієнтовна структура загального бюджету ТОВ «Технаєко» наведена на рис.3.1.

Загальний бюджет - скоординований за всіма підрозділами та функціями план роботи підприємства в цілому, який об'єднує операційний та фінансовий бюджети, а також характеризує інформаційний потік для прийняття і контролю управлінських рішень у сфері фінансового планування.

Операційний бюджет - система бюджетів, що характеризують доходи та витрати за операціями, які плануються на поточний період для окремого виду продукції чи окремого підрозділу організації. Складання загального бюджету розпочинається саме з розробки операційного бюджету, першим кроком якого є бюджет продажів. Метою та кінцевим етапом процесу складання операційного бюджету є бюджет прибутків та збитків.

комерційних витрат та управлінських витрат дозволить визначити витрати, пов'язані зі збутом продукції, маркетинговою діяльністю, заробітною платою адміністративного апарату та отриманням послуг від сторонніх організацій. На підставі розроблених операційних бюджетів складається бюджет прибутків та збитків, який акумулює всю інформацію з вищезазначених бюджетів і визначає очікуваний рівень прибутку підприємства, і, таким чином, ще на даному етапі планування можна буде визначити вплив факторів на величину прибутку за окремими центрами відповідальності.

З урахуванням інформації, яка міститься в бюджеті прибутків та збитків, здійснюється фінансове бюджетування. Розробляються: бюджет грошових потоків (визначається величина грошових надходжень та платежів, а також час їх фактичного здійснення), бюджет капітальних вкладень (визначається вартість активів, що передбачається придбати чи побудувати, строки здійснення) та прогнозний баланс (характеризує зміни у фінансово-майновому становищі підприємства за умови виконання запланованих у попередніх бюджетах фінансових і господарських операцій).

Аналіз показників виконання бюджетів дозволить керівництву своєчасно реагувати на негативні ознаки діяльності підприємства.

З метою розробки прогнозного річного бюджету рекомендується використовувати у якості вихідних даних:

- прогноз грошової виручки від реалізації продукції;
- узагальнені дані про постійні витрати підприємства з розподілом їх за основними видами виробів. Попередній розподіл постійних витрат за видами виробів дозволяє більш об'єктивно оцінити її рентабельність;
- дані про змінні витрати по кожному виду виробів;
- прогноз податкових виплат, банківських кредитів (якщо планується їх отримання) та можливості їх повернення;
- дані по основних виробничих та резервних фондах товариства.

Формування сукупного бюджету може виконуватися безпосередньо економічною службою підприємства. Відповідальні за виконання даного виду робіт назначаються керівником підприємства згідно наказу.

З метою організації системи бюджетування на підприємстві рекомендується виділити три центри відповідальності (центри прийняття управлінських рішень) (надалі ЦВ):

- ЦВ по доходах включає управління маркетингу та комерційне управління (на ТОВ «Технаєко» даними центрами відповідальності повинні виступати маркетинговий відділ (торговий відділ) та керівництво підприємства);

- ЦВ за витратами включає управління виробництвом та управління технічного забезпечення і ремонту;

- ЦВ за прибутком включає управління фінансами та економікою (планово-економічний відділ).

Чітке виділення центрів відповідальності дозволить більш ефективно впроваджувати наскрізну систему фінансового планування на підприємстві.

2. Однією з останніх тенденцій в бізнес-плануванні є звернення уваги на якість обслуговування кінцевих споживачів продукції. Для того, щоб мати успіх, виробники повинні розробляти нові технології та бізнес-процеси, які б дозволили їм задовольняти індивідуальні споживацькі потреби та очікування, відповідати на ці потреби товарами та послугами, які представляють унікальну цінність для кожного покупця. Виробники повинні здійснювати часткову зміну в стратегії та інтегрувати покупця до центру процесу планування діяльності організації. Інтеграція покупця з ключовими бізнес-процесами організації змінює її стратегію та реалізацію цієї стратегії, що потребує нової моделі управління діяльністю: планування ресурсів, що синхронізується з покупцем.

З посиленням процесу становлення ринкових відносин основним завданням підприємств стає забезпечення своєчасного постачання та обробки необхідної кількості ресурсів, що відповідають усім вимогам за якістю з мінімальними витратами часу й засобів. Складське господарство, запаси,

транспорт, планування виробництва, обробка замовлення та інші підсистеми залежать одні від інших. Спроби мінімізувати витрати якогось окремого виду діяльності без урахування цього взаємозалежного впливу можуть призвести до підвищення загальних витрат під час організації матеріалопотоку. Тому необхідним є проведення аналізу діяльності виробничої системи з урахуванням загальних витрат.

Недоліком системи управління та планування на ТОВ «Технаєко» є відсутність матеріально-технічного планування, тобто управління матеріальними потоками.

Найдоречнішою для комплексного аналізу матеріалопотоків та інформаційних потоків, що їх супроводжують, буде концепція логістики, яка є загальною стратегією господарської діяльності, засобом конкурентної боротьби; стратегією оптимізації матеріальних та інформаційних потоків залежно від ситуації на ринках і забезпечення конкурентоспроможності. Сучасна версія цих стандартів називається MRP-II – планування ресурсів підприємства. Методи MRP-II є еволюційними, вони дозволяють підприємству найбільш ефективніше адаптуватися до змін зовнішнього ринкового середовища. В даному випадку акцент робиться на формуванні збалансованого за ресурсами плану, який дозволяє виконати збутові замовлення, наскрізне планування і диспетчеризацію виробництва, підтримку мінімального рівня запасів та скорочення циклів виготовлення продукції, безперервний контроль за витратами та собівартістю продукції.

Необхідність планування зумовлена тим, що основна маса затримок у процесі виробництва пов'язана з запізненням надходження окремих матеріальних ресурсів, в результаті чого, зазвичай, паралельно зі зменшенням ефективності виробництва, на складах виникає надлишок матеріалів, що надійшли в строк або раніше запланованого терміну. Крім того, внаслідок порушення балансу надходжень ресурсів, виникають додаткові ускладнення з обліком та відстеженням їх стану в процесі виробництва.

З метою запобігання проблемам, була розроблена методологія планування потреб в матеріалах MRP (Material Requirements Planning). Реалізація системи, яка працює за цією методологією, являє собою комп'ютерну програму, що дозволяє оптимально регулювати поставки комплектуючих у виробничий процес, контролюючи запаси на складі та саму технологію виробництва.

Головною задачею MRP є забезпечення гарантії наявності необхідної кількості матеріалів у будь-який момент у рамках строків планування, наряду з можливим зменшенням постійних запасів, а отже й оптимізацією витрат на їх зберігання..

Матеріалами називають всю сировину та матеріали, що йдуть на виготовлення кінцевого продукту.

MRP-система, MRP-програма - комп'ютерна програма, яка працює за алгоритмом, що регламентується MRP-методологією. Як і будь-яка комп'ютерна програма обробляє файли даних (вхідні елементи) та формує на їх основі файли-результати.

Потреба в матеріалі в комп'ютерній MRP-програмі – це кількісна одиниця, яка відображає потребу в замовленні даного матеріалу, що виникла в деякий момент часу протягом періоду планування. Необхідно відрізнити поняття повної потреби в матеріалі, яка відображає ту кількість, яку необхідно запустити у виробництво, та чисту потребу, при обчисленні якої враховується наявність всіх страхових та зарезервованих запасів даного матеріалу. Замовлення в системі автоматично створюється при виникненні відмінної від нуля чистої потреби.

Процес планування включає в себе функції автоматичного створення проектів замовлень на закупівлю та/або внутрішнє виробництво необхідних матеріалів.

Основна мета MRP- системи формування, контроль та при необхідності зміна дати надходження замовлення таким чином, щоб всі матеріали, що необхідні для виробництва надходили одночасно.

На практиці сучасна MRP-система – це комп'ютерна програма, яка логічно може бути представлена за допомогою діаграми, що приведена на рисунку 3.2..



Рисунок 3.2 – Вхідні елементи та результати роботи MRP- системи.

На рисунку зображені основні інформаційні елементи MRP-системи. Отже, охарактеризуємо основні вхідні елементи системи.

Опис стану матеріалів (Inventory Status File) є основним вхідним елементом MRP-програми. У ньому повинні бути відображена максимально повна інформація про всі матеріали, що необхідні для виробництва кінцевого продукту. В цьому елементі повинен бути вказаний статус кожного матеріалу, який визначає, чи є він на руках, на складі, у поточних запасах чи його замовлення тільки планується, а також опис його запасів, розташування, ціни, можливих затримок у постачанні, реквізитів постачальників. Інформація за всіма вищезазначеними позиціями повинна бути закладена окремо по кожному матеріалу, що бере участь у виробничому процесі.

Програма виробництва (Master Production Schedule) – це оптимізаційний графік розподілу часу для виробництва необхідної партії готової продукції за

плановий період часу або діапазон періодів. Для цього спочатку створюється пробна програма виробництва, що згодом тестується щодо виконання додатково прогоном через CRP- систему (Capacity Requirements Planning), яка визначає, чи достатньо виробничих потужностей для її реалізації. Якщо виробнича програма визнана як така, яку можна виконати, то вона автоматично формується в основну і становиться вхідним елементом MRP-системи. Це необхідно тому, що рамки вимог до виробничих ресурсів є прозорими для MRP-системи, яка формує на основі виробничої програми графік виникнення потреб у матеріалах. Однак, у випадку недоступності деяких матеріалів, або неможливості виконання плану замовлень необхідного для підтримки виробничої програми, яка реалізується з точки зору CRP, MRP- система в свою чергу вказує на необхідність внесення до неї корегування.

Список складових кінцевого продукту (Bill of Material file) – це список матеріалів та їх кількість, що необхідно для виробництва кінцевого продукту. Таким чином, кожен кінцевий продукт має свій перелік складових. Крім того, тут міститься опис структури кінцевого продукту, тобто він містить в собі повну інформацію щодо технології його виробництва.

Надзвичайно важливо підтримувати точність всіх записів в цьому елементі і відповідно корегувати їх всякий раз при внесенні змін в структуру і/або технологію виробництва кінцевого продукту.

Кожен вищезазначених вхідних елементів - це комп'ютерний файл даних, що використовується MRP-програмою. Сьогодні MRP- системи реалізовані на самих різноманітних апаратних платформах та включені як модулі до більшості фінансово-економічних систем. В даній роботі ми не будемо зупинятися на технічному аспекті питання та перейдемо до опису логічних кроків роботи MRP-програми.

Цикл її роботи складається з наступних основних етапів, які необхідно виконати:

- перш за все MRP-система, аналізуючи прийняту програму виробництва, визначає оптимальний графік виробництва на запланований період;

- потім, матеріали, що не включені до виробничої програми, але присутні у поточних замовленнях, включаються до планування як окремий пункт;
- на цьому етапі, на основі затвердженої програми виробництва та замовлень на комплектуючі, не включених до неї, для кожного окремо взятого матеріалу обчислюється повна потреба у відповідності до переліку складових кінцевого продукту;
- потім, на основі повної потреби, враховуючи поточний статус матеріалу, для кожного періоду часу та для кожного матеріалу обчислюється чиста потреба, за вказаною формулою. Якщо чиста потреба в матеріалі більше нуля, то системою автоматично створюється замовлення на матеріал;
- і нарешті, усі замовлення створенні раніше поточного періоду планування, розглядаються, і до них, при необхідності, вносяться зміни, для того, щоб попередити передвчасні поставки та затримки постачання від постачальників. Таким чином, в результаті роботи MRP- програми відбуваються деякі зміни в існуючих замовленнях та, при необхідності, створюються нові для забезпечення оптимальної динаміки ходу виробничого процесу.

В результаті роботи MRP- програми створюється план замовлень на кожен окремий матеріал на весь строк планування, забезпечення виконання якого необхідно для підтримки програми виробництва.

Основними результатами MRP- системи є:

- план замовлень, який визначає яка кількість кожного матеріалу повинна бути замовлена на кожний період часу протягом строку планування. План замовлень - це керівництво для подальшої роботи з постачальниками і, зокрема, він визначає виробничу програму для внутрішнього виробництва батіальних запасів, якщо таке є в наявності.
- зміни до плану замовлень - це модифікації до раніше запланованих замовлень. Деякі замовлення можуть бути відмінені, змінені або затримані, а також перенесені на інший період. MRP-система також формує деякі другорядні результати у вигляді звітів, метою яких є звернення уваги на «вузькі місця» протягом планового періоду, тобто ті проміжки часу, коли необхідно

впровадити додатковий контроль за поточними замовленнями, а також для того, щоб своєчасно повідомити про можливі системні помилки, що виникли в результаті роботи програми. Таким чином, MRP - система формує наступні додаткові результати-звіти:

- звіт про «вузькі місця» планування призначений для того, щоб заздалегідь проінформувати користувача про проміжки часу протягом строку планування, які потребують особливої уваги, і в які можливе виникнення необхідності зовнішнього управлінського втручання.

- виконавчий звіт є основним індикатором правильності роботи MRP - системи і має на меті попереджати користувача про критичні ситуації, що виникли у процесі планування, таких, наприклад, як повне використання страхових запасів за окремими видами матеріальних ресурсів, а також про всі системні помилки, що виникли в процесі роботи MRP- програми;

- звіт про прогнози – це інформація, що використовується для складання прогнозів щодо можливої майбутньої зміни обсягів та характеристик продукції, що випускається, яка отримана в результаті аналізу поточного ходу виробничого процесу та звітів про продажі. Також звіт про прогнози можна використовувати для довгострокового планування потреб у матеріалах.

Планування виробничих потужностей за допомогою CRP- системи

Система планування виробничих потужностей за методологією CRP застосовується для перевірки пробної програми виробництва (мається на увазі розроблена планова виробнича програма ТОВ «Технаєко»), що створюється у відповідності з прогнозами попиту на продукцію, та можливість її здійснення виробничими потужностями, які є в наявності. В процесі роботи CRP- системи розробляється план розподілу виробничих потужностей для обробки кожного конкретного циклу виробництва протягом періоду, що планується. Також встановлюється технологічний план послідовності виробничих процедур і, у відповідності до пробної програми виробництва, визначається ступінь завантаження кожної виробничої одиниці на строк планування.

Якщо після циклу роботи CRP-модуля програма виробництва визнається як така, що її можна реально здійснити, то вона автоматично підтверджується і становиться основною для MRP-системи. В іншому випадку до неї вносяться зміни, і вона підлягає повторному тестуванню за допомогою CRP-модуля. У подальшому еволюційному розвитку систем планування виробництва вони стали являти собою інтеграцію багатьох окремих модулів, які, взаємодіючи, збільшують гнучкість системи в цілому.

Структура і основні принципи роботи систем стандарту MRP-II.

На будь-якому виробничому підприємстві існує набір стандартних принципів планування, контролю та управління функціональними елементами. Такими елементами є виробничі цехи, функціональні підрозділи, апарат керівництва та ін. На основі цих принципів і створюється замкнута логічна система, яка дозволяє відповідати на наступні питання: «Що ми збираємося виробляти?»; «Що для цього потрібно?»; «Що ми маємо на даний момент?»; «Що ми маємо отримати у підсумку?».

Однією із основ ефективної діяльності будь-якого підприємства є правильно поставлена система планування. Ця система планування повинна чітко відповідати на питання: «Що нам конкретно необхідно в той чи інший момент часу в майбутньому?». Для цього вона повинна планувати потреби у матеріалах, виробничі потужності, фінансові потоки, складські приміщення та ін., звертаючи увагу на поточний план виробництва продукції (чи послуг) на підприємстві.

Таким чином, MRP-II-система, що пропонується для використання на ТОВ «Технаєко», повинна складатися з наступних функціональних модулів:

- планування розвитку бізнесу;
- планування діяльності підприємства;
- планування продаж;
- планування потреб у сировині та матеріалах;
- планування виробничих потужностей;
- планування закупівлі;
- виконання плану виробничих потужностей;

- виконання плану потреб у матеріалах;
- здійснення зворотного зв'язку.

Схематичний план роботи MRP-II- системи приведено на рисунку 3.3.

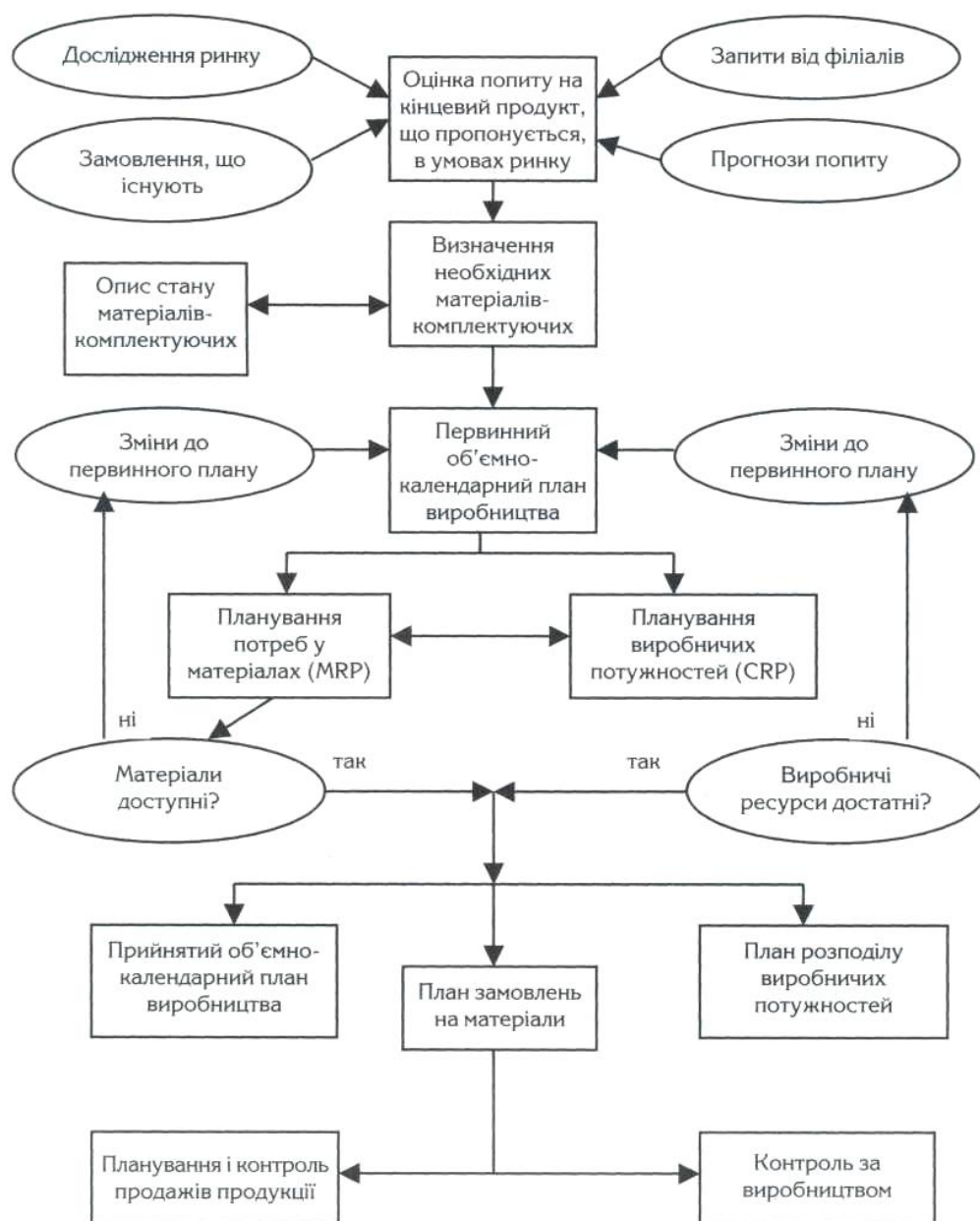


Рисунок 3.3 – Схематичний план роботи MRP-II-системи на ТОВ «Технаєко»

Модуль планування розвитку бізнесу визначає місію підприємства: його нішу на ринку, оцінку та визначення прибутку, фінансові ресурси. Фактично, він стверджує, в умовних фінансових одиницях, що підприємство збирається виробити та продати, й оцінує, скільки коштів необхідно інвестувати в

розробку та розвиток продукту, для того щоб вийти на запланований рівень прибутку. Таким чином, вихідним елементом цього модуля є бізнес-план.

Модуль планування продажів оцінює (зазвичай в одиницях готового виробу), яким повинен бути обсяг та динаміка продаж, щоб був виконаний встановлений бізнес-план. Зміна плану продажів призводить до змін у результатах інших модулів.

Модуль планування виробництва затверджує план виробництва всіх видів готових виробів та їх характеристики. Для кожного виду виробу у межах лінії продукції, що виготовляється, існує своя власна програма виробництва. Таким чином, сукупність виробничих програм для всіх видів виробів, що виготовляються, являє собою виробничий план підприємства в цілому.

Модуль планування потреб у матеріалах (або видах послуг) на основі виробничої програми для кожного виду готового виробу визначає необхідний розклад закупівлі та/або внутрішнього виробництва всіх матеріалів, комплектуючих виробів.

Модуль планування виробничих потужностей перетворює план виробництва у кінцеві одиниці завантаження робочих потужностей (станків, робочих, лабораторій та ін.).

Модуль зворотного зв'язку дозволяє обговорювати та вирішувати проблеми, що виникають з постачальниками комплектуючих матеріалів, дилерами та партнерами. Тим самим, цей модуль власно кажучи й реалізує відомий «принцип замкнутої петлі» (Closed loop principle) в системі. Зворотний зв'язок особливо важливий при зміні окремих планів, що виявилися невиконаними та підлягають перегляду.

3.2. Календарний розподіл виробничої програми, її оптимізація

Незалежно від форми власності, процес розподілу виробничої програми між конкретними виконавцями (цехами, дільницями, бригадами, робочими місцями) здійснюється по єдиній схемі, на основі одних і тих самих функцій управління. Прийнята програма конкретизується за окремими деталями, вузлами та доводиться

до кожного з основних виробничих підрозділів підприємства. Для збірних цехів – розподілена за плановими періодами року в розрізі виробів, для оброблювальних – у вигляді номенклатурно-календарних планів випуску деталей та збірних одиниць. Цей розподіл включає закріплення за цехами номенклатури виробів, деталей, їх кількості та має, зазвичай, об’ємний характер.

Розподіл програми по цехах, як правило, здійснюється в розрізі кварталів та місяців року. Ця робота є основною функцією планових служб. Формування виробничої програми та її розподіл по цехах здійснюється, зазвичай, один раз на рік. Однак у процесі її реалізації можливі різного роду коригування по зміні номенклатури, кількості, об’ємів робіт.

Слід відзначити, що квартальні та місячні періоди планування не є випадковими. Вони традиційно визначають межі, відповідно до яких кожний цех звітується перед керівництвом підприємства про виконання своєї виробничої програми, а значить, кількісних та якісних показників роботи, внаслідок чого підводяться підсумки реалізації загальної мети підприємства, тактичних цілей та оперативних завдань кожного цеху.

Цехи на основі номенклатурно-календарних планів формують на кожний місяць виробничі програми по запуску закріплених за ними виробів з урахуванням додаткових пропозицій з боку відділу замовлень або виробничо-диспетчерського відділу та розподіляють їх по дільницях (бригадах). Доведення сформованої виробничої програми до робочих місць вимагає врахування в ній конкретних умов, що склалися, а також можливості виконання робіт у межах встановлених строків, результатів виконання попередніх виробничих завдань.

В цих умовах для дільниць та бригад розробляється два види виробничих завдань: оперативно-календарний план запуску-випуску деталей з урахуванням рівномірного та ритмічного випуску продукції, а також змінно-добові завдання з конкретним закріпленням деталей (операцій) за робочими місцями. Ця робота носить оперативний характер, відповідно і період, на який вона направлена, короткий – в межах тижня, доби, зміни.

Формування цехових виробничих програм, їх доведення до робочих місць, відповідне коригування в процесі виконання регулярно повторюється протягом року плановими службами та їх керівниками.

Виходячи з викладеного, виробничі програми цехів характеризуються багатогранністю форми, певною періодичністю та деталізацією розробки. Вертикальний структурний розріз їх складу являє собою перелік послідовно розроблених виробничих програм та завдань від рівня підприємства, цеху до окремих робочих місць на ділянках та в бригадах (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Система планування виробничих програм підприємства

Рівні планування	Система виробничих програм
Стратегічне планування	Вивчення кон'юнктури ринку та збуту продукції згідно з спеціалізацією підприємства. Формування перспективного плану випуску продукції
Тактичне планування	Формування виробничої програми. Розподіл програми випуску виробів за плановими періодами року для складальних цехів. Розрахунки календарно-планових нормативів руху виробництва. Формування номенклатурно-календарних планів випуску деталей, збірних одиниць для оброблюваних та заготівельних цехів. Формування виробничих програм в цехах на квартал, місяць та їх розподіл між ділянками, бригадами
Оперативне планування	Формування оперативно-календарних планів (графіків) запуску випуску на короткі планові періоди. Формування змінно-добових завдань.

Наведений перелік є узагальнюючим і тому приблизним. На кожному підприємстві складається свій варіант структуризації програм та завдань залежно від міри автоматизації та механізації виробництва та інших причин.

Для самостійних підприємств завдання по номенклатурі та асортименту продукції ніхто не встановлює, але ця проблема є досить актуальною, тому що вона тісно пов'язана з їх виживанням у гострій конкуренції. Відповідно, з врегулюванням товарно-грошових відносин, інтерес до проблеми вибору оптимального асортименту з метою одержання максимального прибутку буде зростати.

Виробнича програма, яка в найбільшій мірі відповідає структурі ресурсів і забезпечує найкращі результати за будь-яким критерієм називається оптимальною. Але в умовах ринкової економіки існують певні обмеження, які враховуються в процесі оптимізації асортименту. Незначні, на перший погляд обмеження можуть суттєво вплинути на вибір оптимального асортименту. Особливо це стосується обмеження по ресурсах, хоча на сучасному етапі немає проблем у придбанні тих чи інших ресурсів, головне – наявність коштів. Отже, найважливішим обмеженням можна вважати обмеження за обсягами виробництва тих чи інших виробів з урахуванням попиту і виробничих потужностей підприємства.

Очевидно, що процес вибору оптимального асортименту повинен бути інтеративним і розглядати кілька варіантів із різними обмеженнями. Можна, наприклад, розглядати варіант з обмеженням та без обмеження по ресурсах. Варіант без обмеження по ресурсах потребує залучення додаткових власних чи позичкових коштів для поповнення оборотних коштів. Отже, дані по ефективності вибору того чи іншого варіанту повинні бути скориговані, в першу чергу, з урахуванням залучення позикових коштів. Такий підхід дозволить перевести розрахунок оптимального асортименту у реальну площину практичних потреб підприємств і відобразиться на ефективності виробництва.

Для вирішення цього завдання застосовується метод лінійного програмування, в тому числі із застосуванням ЕОМ (симплекс-метод).

В загальному вигляді модель задачі має вигляд:

знайти екстремальне значення функції:

$$P = \sum_{j=1}^n X_j P_j \rightarrow \begin{cases} \max \\ \min \end{cases}$$

за умови, що $\sum_{j=1}^n X_j a_{ij} < A_i$

де P - критерій оптимальності;

X_j - кількість продукції j -го виду;

P_j - оцінка для j -го виду продукції;

a_{ij} - витрати i -го ресурсу на j -й вид продукції;

A_i – значення ресурсу.

Оптимізація обсягів виробництва двох видів продукції А і Б (А - колінчастий вал, Б - розподільний вал), що забезпечує отримання максимального прибутку при наступних обмеженнях:

- витрати матеріальних ресурсів на виріб 0,38кг і 0,52 кг, трудових – 1,6 люд.-год. і 0,8 люд.-год.;
- ліміт відповідних ресурсів на підприємстві – 640 кг і 1760 люд.-год.;
- плановий прибуток по виробу А складає 600 грн., по виробу Б – 450 грн.

Для розв'язання цієї задачі застосовуємо метод лінійного програмування. Складаємо систему обмежень, прийнявши X_1, X_2 - кількість виробів А і Б відповідно:

$$\begin{aligned} \text{а) за ресурсами} \quad & 0,38X_1 + 0,52X_2 \leq 640 \\ & 1,6X_1 + 0,8X_2 \leq 1760 \end{aligned}$$

Знаходимо за нерівностями ресурсів координати точок максимально допустимих обсягів виробництва виробів за ресурсами:

$$\text{А: } X_1 = 0 \quad X_2 = \frac{640}{0,52} = 1230$$

$$\text{Б: } X_2 = 0 \quad X_1 = \frac{640}{0,38} = 1684$$

Будуємо графік оптимізації випуску продукції А і Б:

$$X_2 = 0 \quad X_1 = \frac{1760}{1,6} = 1100$$

$$X_1 = 0 \quad X_2 = \frac{1760}{0,8} = 2200$$

За отриманими координатами А,В,С,Д будуємо графіки обмеження ресурсів і знаходимо ділянку свободи рішень, відображену на рис.3.4. між лініями ОА (ліміт матеріальних ресурсів) і ОД (трудова). Точка А,О і Д визначають максимально можливий випуск відповідних виробів. Оптимальний обсяг випуску, як правило, знаходиться в точці О' – перетині ліній АВ і СД (рис.3.1.).

Знаходимо координати цієї точки:

$$X_1 + \frac{0,52}{0,38} \cdot X_2 \leq \frac{640}{0,38}$$

$$X_1 + \frac{0,8}{1,6} \cdot X_2 \leq \frac{1760}{1,6}$$

$$X_2 = 795$$

$$X_1 = 1100 - 0,5 \cdot 795 = 702$$

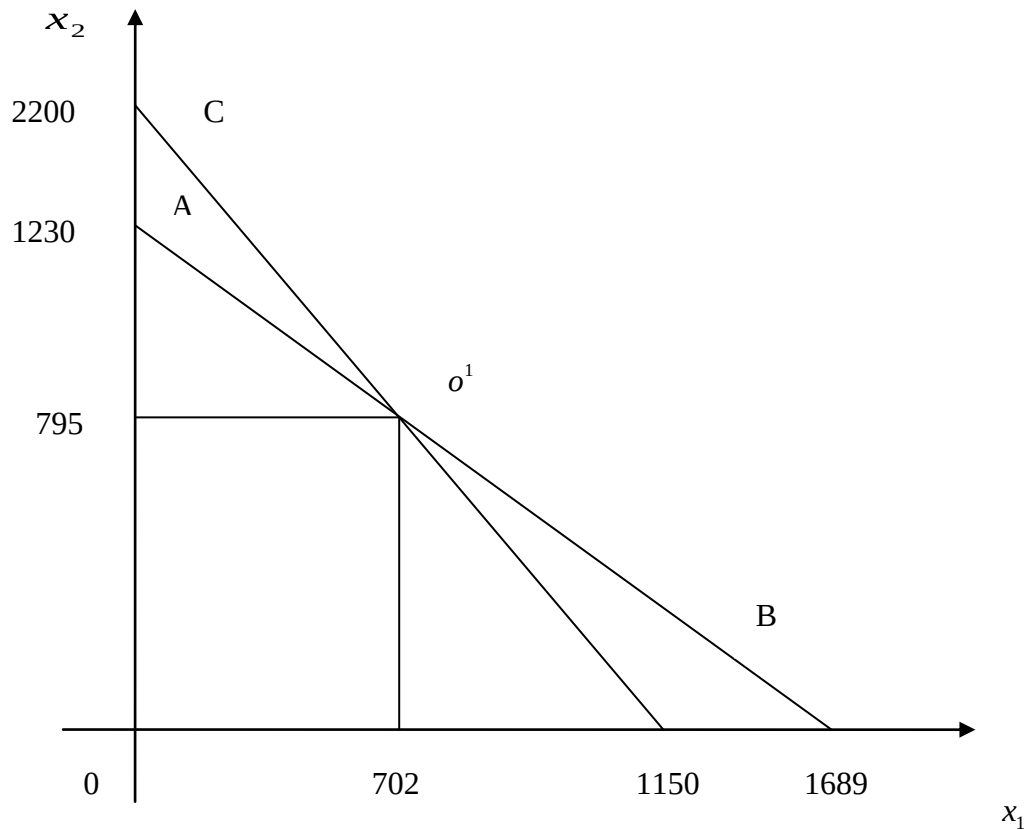


Рис. 3.4. Графік оптимізації випуску продукції А і Б

Перевіряємо розв'язок за обраним критерієм оптимальності:

$$600X_1 + 450X_2 = 600 \cdot 702 + 450 \cdot 795 = 778950 \text{ грн.}$$

Крім цього, також можна забезпечити випуск 1100 виробів А, або 1230 виробів Б. В цих умовах прибуток складе:

$$600X_1 = 20 \cdot 1100 = 660000 \text{ грн.}$$

$$\text{Або: } 450X_2 = 15 \cdot 1230 = 553500 \text{ грн.}$$

Таким чином, при плануванні випуску 702 виробів А і 795 виробів Б буде забезпечено максимальний прибуток у розмірі 778950 грн.

Інші варіанти випуску дадуть менший прибуток, так, 1100 виробів А – 660000 грн., або 1230 виробів 553500 грн.

ВИСНОВКИ

Процес планування є першою і головною умовою підвищення ефективності підприємства. Знаючи середовище діяльності організації, керівники підприємств розробляють цілі і плани, які відображають різноманітні наміри організації. Головними видами планів є стратегічні, тактичні та оперативні.

Планування як елемент управління реалізується власником чи органом, що визначає сфери, форми і методи своєї участі в плануванні.

Планування займає центральне місце в системі функцій управління: з планування розпочинається процес управління і з'являється управлінське рішення; від планування залежить якість самих рішень, передбачається успіх чи неуспіх всієї управлінської діяльності; управлінське рішення пов'язує минуле з майбутнім через сучасне, забезпечуючи безперервне протікання всіх управлінських процесів. Планування є органічно структурний нерозривний елемент управління.

Таким чином, функція планування - основа для прийняття управлінських рішень - управлінська діяльність, що передбачає як вироблення цілей і задач управління підприємством, так і визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей. Оскільки мета управління формується в рамках функції планування, то дана функція - центральна в системі функцій управління підприємством. Планування на підприємстві створює основу для ефективної дії, так як дозволяє не тільки очікувати зміни, але і готуватися до них. Воно виступає найважливішим організаційним фактором інтенсифікації виробництва.

Діяльність підприємства у 2021-2022 роках була прибутковою. Але незважаючи на те, що динаміка показників доходу та прибутку є позитивною, слід відмітити, що витрати на 1 гривню доходу зросли на 6,58%, зменшилася сума чистого прибутку на 27,57% у 2022 р. порівняно з 2021 роком. Така ситуація не може вважатися позитивною.

Відбулося зниження рівня рентабельності діяльності підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком. Загальна рентабельність діяльності підприємства становить 3,0%, що на 2,0 % нижче рівня попереднього року. Таке зниження відбулося за рахунок того, що збільшивши обсяг вкладеного капіталу на 21,6% підприємство у 2022 році отримало менший прибуток на 13,2%, знизилась також рентабельність продукції на 27,8%, та рентабельність продажів – на 26,5%.

Негативним слід вважати зменшення суми прибутку у зв'язку із збільшення собівартості реалізованої продукції, у 2022 році витрати на виробництво збільшилися на 1067245,9 грн. або на 25,9 %. Найбільша зміна відбулася по матеріальних витратах, величина яких збільшилася у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 1037805,3 грн. або на 98,0 %. Таке збільшення викликане підвищенням цін на матеріальні ресурси. Крім того, темпи збільшення обсягу реалізації продукції є меншими за темпи підвищення матеріальних витрат (відповідно на 22,9% та 98,0%). Збільшилися також витрати на заробітну плату (119844 грн. або 12,2%) та відрахування на соціальні заходи на 44903,06 грн. або на 12,2 %. У 2022 році відбулося зменшення інших витрат на 283189,3 грн. або на 20,9 %.

За звітний рік загальна сума капіталу зросла на 1784476 грн. (21,7%). Це відбулося за рахунок збільшення необоротних активів на 1348492,8 грн. (20,6%) та оборотних активів на 435983,1 грн. (25,9%). Темпи зростання оборотних активів дещо більші за темпи зростання необоротних активів, тому відбулися зміни в структурі загального капіталу.

За період, що аналізується відбулося зменшення коефіцієнта фінансової залежності на 0,4 пункти і на 0,5 пунктів зменшилося плече фінансового важеля, що свідчить про підвищення ринкової стійкості підприємства. Високий рівень показника фінансової незалежності (88,1%) свідчить також про достатньо стійкий фінансовий стан підприємства.

Випередження темпів росту виручки від реалізації (22,9%) та темпів росту валюти балансу (21,6%) над темпами росту прибутку на 13,2% свідчить про незадовільне використання капіталу підприємства.

Як свідчать показники виконання плану по виробничій програмі, відхилення фактичних розмірів показників від планових завдань є незначним, так обсяг виробництва фактично зріс на 3,6%, фонд оплати праці-на 7,9%, продуктивність праці – на 3,6%. Доля заробітної плати на 1 гривню виготовленої продукції зросла на 4,2%.

Негативним можна вважати наступне: планове завдання на 2023 рік встановлюється на рівні 2022 року і враховує тільки можливе збільшення вартості продукції та підвищення цін на сировину, матеріали, паливо та електроенергію і збільшення розміру заробітної плати.

Таким чином, можна зробити висновки, що недоліком системи планування на підприємстві є те, що при складанні планів не враховується стан попиту та пропозиції, що склався на ринку. Тому планування обсягів виробництва і у цілому діяльності підприємства зводиться до механічного виконання розрахункових процедур.

З метою розробки прогнозного річного бюджету рекомендується використовувати у якості вихідних даних: прогноз грошової виручки від реалізації продукції; узагальнені дані про постійні витрати підприємства з розподілом їх за основними видами виробів: дані про змінні витрати по кожному виду виробів; прогноз податкових виплат, банківських кредитів (якщо планується їх отримання) та можливості їх повернення; дані по основних виробничих та резервних фондах товариства.

Найдоречнішою, для комплексного аналізу матеріалопотоків та інформаційних потоків, що їх супроводжують, буде концепція логістики, яка є загальною стратегією господарської діяльності, засобом конкурентної боротьби; стратегією оптимізації матеріальних та інформаційних потоків залежно від ситуації на ринках і забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасна версія цих стандартів називається MRP-II – планування ресурсів підприємства.

З метою запобігання проблемам, було запропоновано методологію планування потреб в матеріалах MRP (Material Requirements Planning). Реалізація системи, яка працює за цією методологією, являє собою комп'ютерну програму, що дозволяє оптимально регулювати поставки комплектуючих у виробничий процес, контролюючи запаси на складі та саму технологію виробництва.

Планування виробництва затверджує план виробництва всіх видів готових виробів та їх характеристики. Для кожного виду виробу у межах лінії продукції, що виготовляється, існує своя власна програма виробництва. Таким чином, сукупність виробничих програм для всіх видів виробів, є загальним виробничим завданням.

Процес вибору оптимального асортименту повинен бути інтеративним і розглядати кілька варіантів із різними обмеженнями: розглядати варіант з обмеженням та без обмеження по ресурсах, варіант без обмеження по ресурсах потребує залучення додаткових власних чи позичкових коштів для поповнення оборотних коштів. Такий підхід дозволить перевести розрахунок оптимального асортименту у реальну площину практичних потреб підприємств і відобразиться на ефективності виробництва.

Для оптимізації обсягів виробництва різних видів продукції, що забезпечують отримання максимального прибутку при відповідних обмеженнях потребує застосування методів лінійного програмування, в тому числі із застосуванням симплекс-методу.

При плануванні випуску 702 виробів А і 795 виробів Б буде забезпечено максимальний прибуток у розмірі 778950 грн.

Інші варіанти випуску дадуть менший прибуток, так, 1100 виробів А – 660000 грн., або 1230 виробів Б 553500 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій: навч. посіб. / [Н. Г. Шпанковська, Г. О. Король, К. Ф. Ковальчук та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 328 с.
2. Бондар І.Ю., Чаюк І.Ю. Планування виробн. програми під-ва та її ресурсне обґрунтування. – К.: КДТЕУ, - 200. – 65 с.
3. Бутко А. Д. Теорія економічного аналізу: підручник / А. Д. Бутко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2005. – 411 с
4. Горимикін В.А. Планування на під-ві.: Підр. – 3-є видання. – М. – Ін форм. видавничий дім «Філін», 2003. – 520 с.
5. Дятлов С.А. Основи теорії людського капіталу.: С-Пб, 1996. – 280 с.
6. Ейсан Нікбах. Фінанси. – К.: Глобус, 1992. – 385 с.
7. Економіка підприємства: Навч. посіб./ За ред. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2021. – 431 с.
8. Економіка підприємства: Навч.осіб./А.В.Шегда, Т.М.Литвиненко, М.П.Нахаба та ін.; за ред. А.В.Шегди. – 2-ге вид. стер. – К.: Знання-Прес, 2002. –335с.
9. Економіка підприємства: Підручник/ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ,2001. – 528 с.
- 10.Економіка підприємства: Підручник: / За заг.ред. С.Ф.Покропивного.- Вид.2-ге, перероб та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528с.
- 11.Економічний аналіз / За редакцією М.Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2001. – 305 с.
- 12.Економічний аналіз / За редакцією Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: ПП „Рута”,2003. – 620с.
- 13.Економічний аналіз: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит». За ред. проф. Ф.Ф.Бутинця. – Житомир: ПП «Рута». 2003. – 680с.
- 14.Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств».
- 15.Закон України «Про підприємства в Україні».

16. Мочерний С.В., Устинко О.А., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник. – К.: Академія, 2001. – 280 с.
17. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент, Навч. посібник. – К.: УВПК Екс об, 2001. – 560 с.
18. Олійник О.В. Економічний аналіз: практикум для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «облік і аудит»./За ред. проф. Ф.Ф.Бутинця. – Житомир: ПП «Рута», 2003. – 496с.
19. Організація виробництва: Навч.посібн. / В.О.Онищенко. – К. : Лібра, 2003. – 336 с.
20. Організація виробництва: Навчальний посібник. / В.О. Онищенко. – К.: Лібро, 2003. – 336 с.
21. Орлов О.О. Планування діяльності під-ва: Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.
22. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. – К.: Скарби, 2002.- 336с.
23. Осипов В.І. Економіка підприємства: [Підручник]. – Одеса: Маяк, 2005.- 724с.
24. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч.посібн. – К.: Кондор, 2003. –556с.
25. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2002.
26. Планування діяльності підприємства: Навч.метод.посібник для самостійного вивчення диск. / М.А.Бєлов, Н.М.Євдокимова, В.Є.Москалюк та ін. / За заг. ред. В.Є.Москалюка. – К.: КНЕУ. 2002. – 252с.
27. Плоткін Я.Д., Янушкевич О.К. Організація і планування виробництва на машинобудівному підприємстві: Навч. видання. – Львів: Світ, 1996. – 352с.
28. Покропивний С.Ф. та ін. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Навчальний посібник. – К., 1998. – 208 с.
29. Приймак В. І. Математичні методи економічного аналізу: навч. посіб. / В. І. Приймак. – Київ : ЦУЛ, 2009. – 296 с.
30. Руденко Л.В. та ін. Аналіз фінансово- господарської діяльності

підприємства: Навч. посібник – К.: Укоопспілка, 2000. – 422 с.

31.С.М. Заволока. „Обґрунтування форм і методів оновлення основних фондів”. // Економіка та держава. – 2021. – №8. с. 42 – 45.

32.Саєнко М.Г0 Стратегія підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка. – 2007 – 351 с.

33.Салига К.С. Ефективність господарської діяльності підприємства: Монографія. – Запоріжжя: ЗЦНТІ, 2005. – 180с.

34.Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 232 с.

35.Стельмашук А.М. Стратегія управління підприємством: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАНГ, 2003 – 132 с.

36.Суліма Н.М., Степасюк Л.М., Величко О.В. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Київ: Компринт, 2015. – 465 с.

37.Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч.посібн. – Житомир: ЖДТУ, 2003. – 580с.

38.Тян Р.Б. Планування діяльності підприємства.: Навч.посібн. – К.: МАУП, 1998. – 156с.

39.Управління виробничою інфраструктурою. Навч.посібник / За ред. Бєлова М.А. – К.: КНЕУ 1997. – 207с.

40.Фінанси підприємств: Підручник / керівник авт.кол. і наук.ред. проф. А.М.Поддєрьогін. 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 1999. – 384с.

41.Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч.посібник. – 2-ге видання перероблене і доповнене. – Житомир, ЖІТІ, 2001. – 300 с.

42.Цал-Цалко Ю.С., Холод Б.І. Економіка підприємства: Навч. посібник. – Житомир: ЖІТІ, 2002. – 388с.

43.Чернелєвський Л. М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості та торгівлі: Підручник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 312с.

44.Шваб Л.І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних заходів. – К.: Каравела, 2020. – 528 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Технаєко»

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення за період	
			+, -	%
Загальна сума доходу підприємства, грн.	5394283,3	6378065,7	+983782,4	+18,24
Загальна сума витрат, грн.	4121105,5	5188351,4	+1067245,9	+25,89
Сума витрати на 1 грн. доходу, грн..	0,76	0,81	+0,05	+6,58
Чистий прибуток, грн.	364011	263640	-100371	-27,57

Додаток Б

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності ТОВ «Технаєко»

Показник	2021 рік	2022 рік	Темп росту, %
Звітні показники			
Середньорічний залишок капіталу, грн.	8239140,5	10023616	121,6
Власний капітал, грн.	7226078	8830465,5	122,2
Чистий прибуток, грн.	364011	263640	74,4
Прибуток від реалізації продукції, грн.	372531,7	336005,3	90,3
Собівартість реалізованої продукції, грн.	4121105,5	5188351,4	125,9
Виручка від реалізації (без ПДВ), грн.	4493437,2	5524356,7	122,9
Розрахункові показники, %			
Рентабельність діяльності	4,4	2,6	59,1
Рентабельність власного капіталу	5,0	3	60,0
Рентабельність продукції	9,0	6,5	72,2
Рентабельність продажів	8,3	6,1	73,5