**ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

* + - 1. Планування як функція управління, його принципи і методи.
      2. Система планів підприємства, їх взаємозв’язок та порядок розробки.
      3. Стратегічне планування на підприємстві.
      4. Бізнес-планування, його характеристика.
      5. Виробнича програма підприємства, її розроблення та обґрунтування.

**Ключові терміни і поняття**

*планування, принципи планування, методи планування, види планів підприємства, поточний план, оперативно-виробниче планування, стратегічне планування, стратегія підприємства, бізнес-план, виробнича програма, товарна продукція, реалізована продукція, валова продукція, чиста продукція, незавершене виробництво*

***Мистецтво планувати так само цінне, як і уміння ці плани змінювати.***

*Борис Крігер*

1. **Планування як функція управління, його принципи і методи**

Управління підприємством - це поєднання багатьох функцій: планування, організації, координації, регулювання, обліку, контролю, стимулювання та ін. Функції управління спрямовані на досягнення цілей підприємства.

В умовах ринку підприємства можуть досягти своїх бізнесових цілей, поставлених завдань шляхом постійного аналізу чинників внутрішнього стану, його зовнішнього середовища, виявлення перспектив можливого розвитку та шляхів їх реалізації, визначення векторів поведінки на ринку, заходів щодо протидії конкуренції та ін., тобто планування своєї діяльності. Отже, *планування є важливішою складовою управління підприємством, фактично його центральною функцією*.

***Планування – це процес встановлення цілей підприємства та вибору найефективніших способів їх досягнення***

#### Мета планування - ліквідувати негативний вплив на підприємство мінливості середовища, в якому воно функціонує.

*Суть планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всього підприємства та кожного підрозділу зокрема на певний період, встановленні завдань, визначенні засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації, виявленні необхідних для вирішення поставлених завдань ресурсів.*

Планування повинно забезпечити взаємозв’язок усіх структурних підрозділів підприємства у ланцюгу: наукові дослідження і розробки, виробництво продукції та її збут.

Здійснення на підприємстві процесу планування як управлінської функції повинно спиратись на аналіз, оцінку і прогнозування споживчого попиту, наявних ресурсів та перспектив розвитку ринкової кон’юнктури. Тому воно повинно бути тісно пов’язане з іншими управлінськими функціями (визначенням потреб споживачів та співставленням з можливостями їх задоволення, а також функцією контролю) з метою постійного коригування показників виробництва і збуту продукції як реакції на зміни ринкового попиту.



#### У ринкових умовах підприємства самостійно здійснюють весь комплекс планової роботи, проте розроблені ними плани не є «жорсткими», директивними, а мають рекомендаційний характер і зорієнтовані на задоволення підприємствами потреб споживачів у певних видах продукції, на співвідношення попиту і пропозиції, на конкретні договори між ринковими суб’єктами на постачання продукції.

При цьому підприємства самостійно визначають шляхи розвитку виробництва, обирають і використовують системи мотивації працівників, розробляють виробничу програму та ін. Серед планових показників найважливішими є натуральні показники, показники якості продукції та кінцеві показники діяльності підприємства.

Створення системи планування на підприємстві вимагає певних затрат, але ефект від раціональної організації виробництва завжди перевищує їх. Тому не слід трактувати планування на підприємстві як сферу непродуктивних витрат і скорочувати витрати на нього, що часто спостерігається у практиці господарювання вітчизняних підприємств.

Якість планування на підприємстві в значній мірі залежить від врахування його ***принципів***. Усі вони в практиці здійснення планової роботи на підприємстві дотримуються в процесі використання певних ***методів планування.***

***Методи планування* - *це конкретні способи, прийоми, за допомогою яких розраховуються числові значення планових показників і стратегічних програм***

Найбільш використовуваними методами планування є:

* + *ресурсний* - використовується при монопольному становищі підприємства на ринку або слабкій конкуренції; планові показники встановлюються, виходячи із ресурсних можливостей підприємства;
  + *статистичний* - показники встановлюються з використанням середніх статистичних величин за даними минулих періодів;
  + *факторний* - величини планових показників визначаються на підставі впливу на них різних техніко-економічних чинників;
  + *балансовий* - полягає у використанні у планових розрахунках системи таблиць - балансів, які відображають потреби у певних видах ресурсів та джерела їх покриття;
  + *економіко-математичні* - здійснюється оптимізація плану підприємства за допомогою математичних залежностей і прийнятого критерію оптимізації;
  + *графоаналітичний* - передбачає використання графіків, діаграм при визначенні планових показників;

***необхідність*** *-* обов’язкове використання планів при виконанні будь-якого виду трудової діяльності



***єдність*** - передбачає спільність економічних цілей та взаємодію різних підрозділів підприємства на горизонтальному і вертикальному рівнях управління і планування

***безперервність*** *-* на кожному підприємстві процеси планування, організації, управління є взаємопов’язаними між собою і повинні здійснюватись постійно і без перерв

***Принципи планування***

***оптимальність*** *-* багатоваріантність планів, яка передбачає розробку альтернативних варіантів досягнення поставленої мети та вибір оптимального з них

***гнучкість*** - передбачає можливість коригування планових показників та координації планово-економічної діяльності підприємства

***точність*** - врахування при складанні планів певної точності передбачень і розрахунків, яка залежить від рівня невизначеності зовнішніх умов господарювання

***принцип участі*** - кожен працівник підприємства має бути учасником планової роботи незалежно від функції і посади; плани підприємства мають перетворюватись на особисті плани кожного працівника

***ефективність* -** розробка такого варіанту виробництва, який при існуючих обмежених ресурсах забезпечує одержання найбільшого економічного ефекту

* + *нормативний* - планові показники встановлюються на основі використання прогресивних норм витрат ресурсів з урахуванням зміни цих норм у плановому році.

Найбільшу ефективність планової роботи забезпечує поєднання різних методів планування залежно від реальних умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та їх динаміки, *наприклад*, за умов слабкої конкуренції доцільно використовувати ресурсний метод планування, а в умовах її посилення - факторний, економіко-математичні та ін.

1. **Система планів підприємства, їх взаємозв’язок та порядок розробки**

У процесі розвитку ринкових відносин у практиці функціонування вітчизняних підприємств склалась певна система планування. Вона полягає у розробці планів різних видів та їх узгодженні між собою. Кожен з таких планів має свої особливості формування щодо об’єкту, змісту планування, тривалості періоду планування, масштабності завдань та ін.



*Тривалість періоду планування*

* перспективні
* стратегічні
* середньострокові
* поточні (тактичні)
* оперативно-виробничі



*Обов’язковість планових завдань*

* директивні
* індикативні

***Ознаки класифікації***

***Види планів підприємства***

***Директивні плани*** є наслідком прийняття обов’язкових для виконання рішень. В адміністративно-командній економіці, *наприклад,* планування має директивний характер, а самі плани - силу закону. Проте таке планування не є антиподом ринку, його окремі елементи використовуються як бізнесовими структурами, так і державою в ринкових умовах господарювання.



*Зміст планування*

o виробничі o маркетингові o фінансові o інвестиційні

o соціальні та інші

***Індикативні плани*** є результатом індикативного планування. Такі плани не є обов’язковим для виконання, а мають скеровуючий, рекомендаційний характер. У їх складі є обов’язковою для виконання лише обмежена кількість окремих завдань.

Індикативне планування використовується на рівні підприємств для розробки перспективних планів; а у поточному плануванні на підприємствах доцільним є директивне планування.

Як інструмент управління індикативне планування також використовується на макрорівні із застосуванням певних *індикаторів*. Ними є параметри, що характеризують стан і напрямки розвитку економіки, вироблені органами державного управління.

***Перспективні плани*** охоплюють період, більший, ніж 5 років. Такі плани покликані визначати довгострокову стратегію підприємства. Перспективне планування за формою є прогнозуванням, але за змістом вони відмінні. Прогнозування є одним із етапів перспективного планування. Воно є передбаченням, побудованим на ймовірності, дозволяє виявити альтернативні

варіанти розвитку процесу або об’єкта і обґрунтувати вибір прийнятного варіанту.

Результатом перспективного планування є *стратегічні плани*, які окреслюють найбільш віддалену перспективу в діяльності підприємства і є сукупністю взаємоузгоджених заходів і дій, що відображають довгострокові цілі та основні напрямки діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення. ***Середньострокові плани*** охоплюють період 1- 5 років. Вони деталізують перспективні щодо хронологічної послідовності досягнення цілей, ресурсного забезпечення їх досягнення, відповідальних за виконання осіб. Чіткої межі між перспективним і середньостроковим планами немає. Також інколи середньострокове планування може співпадати з поточним плануванням на

підприємстві.

***Поточні плани*** розраховані на період до 1 року, включаючи піврічне, квартальне, місячне планування. Поточні (тактичні) плани за сферою спрямування є набагато вужчими, ніж стратегічні або середньострокові, вони деталізують їх.

Найчастіше поточні плани розробляються на рік і регулюють діяльність підприємства з виробництва продукції, її збуту, матеріально-технічного забезпечення, фінансових результатах діяльності тощо. Такі плани шляхом прийняття відповідних рішень дозволяють швидко реагувати на зміни у діяльності підприємства та його середовищі.

Участь у розробці таких планів беруть усі підрозділи, керує розробкою очільник планово-економічного підрозділу підприємства разом з керівником підприємства.

***Основні розділи поточного плану підприємства***

* план маркетингу
* план виробництва (виробнича програма)
* план матеріально-технічного забезпечення
* план по праці і заробітній платі
* план по собівартості, прибутку і рентабельності
* інвестиційний план
* план соціального розвитку колективу
* план науково-дослідної діяльності і підвищення технічного рівня виробництва
* план охорони навколишнього середовища
* фінансовий план

*Етапами розробки поточного плану підприємства є:*

* + аналіз результатів діяльності підприємства;
  + дослідження ринку та формування портфеля замовлень на продукцію підприємства;
  + розробка заходів щодо зростання ефективності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності;
  + обґрунтування окремих розділів плану;
  + розгляд проекту плану Радою трудового колективу та його затвердження;
  + доведення техніко-економічних показників плану до структурних підрозділів підприємства.

***Місячні поточні плани*** включають той самий набір техніко-економічних показників, але з розбивкою по окремих місяцях календарного року.

***Оперативно-виробниче планування*** є завершальним етапом у плануванні господарської діяльності підприємства. Основним завданням оперативно-виробничого планування є конкретизація показників поточного плану з метою організації щоденної планомірної і ритмічної роботи підприємства та його структурних підрозділів, а також контролі за їх діяльністю.

Оперативно-виробниче планування включає *календарно-виробниче планування і диспетчерування*.

*Календарно-виробниче планування* - це розробка *планів-графіків* виробництва та відвантаження продукції за зміну, добу, декаду, місяць та доведення їх до структурних підрозділів підприємства. *Наприклад*, такі плани- графіки навіть на робочу зміну розробляються на хлібозаводах, підприємствах тепло- та електропостачання тощо.

*Диспетчерування* - це оперативний контроль за виконанням поставлених завдань, виявлення відхилень у виробничому процесі, мобілізація ресурсів на їх усунення, а також запобігання таким відхиленням.

Оперативно-виробниче планування покликане забезпечити ритмічну роботу підприємства. Це особливо важливо для своєчасного і в повному обсязі виконання договірних зобов’язань. Таким видом планування займаються економісти планово-економічних підрозділів, відділів збуту, матеріально- технічного постачання, логістики, диспетчери цехів, а на великих підприємствах - виробничо-диспетчерський відділ.

За ***змістом планування*** плани підприємства розробляються залежно від функціонального напрямку діяльності підприємства – виробництва, маркетингу, фінансів, інвестиційної діяльності тощо. По кожному з них підприємство формує перспективні і поточні цілі, розробляє відповідні заходи по їх досягненню.

***Хто не дивиться далеко в майбутнє, того чекають близькі лиха.***

*Конфуцій*

1. **Стратегічне планування на підприємстві**

Як зазначалось вище, залежно від періоду планування плани підприємства поділяються на стратегічні, тактичні і оперативні. Весь процес планування починається із розробки найбільш «далекоглядних» планів, тобто стратегічних. Далі вони конкретизуються у планах нижчих рівнів і доводяться до безпосередніх виконавців.

***Стратегічне планування є сукупністю процедур і рішень, за допомогою яких розробляється стратегія підприємства, спрямована на досягнення його цілей***

***координація і регулювання*** - це узгодження зусиль структурних підрозділів підприємства для досягнення стратегічних цілей; процес декомпозиції цілей відбувається не спонтанно, а планово, тому всі компоненти стратегічного плану повинні бути ув’язаними за ресурсами, структурними підрозділами, виконавцями і функціональними процесами; об’єктами координації і регулювання є внутрішні виробничі операції

***адаптація до зовнішнього середовища*** - завдання стратегічного планування полягає у створенні механізму адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища, забезпеченні використання ним нових сприятливих можливостей та відвернення зовнішніх загроз

***розподіл ресурсів*** - включає планування розподілу усіх ресурсів, оскільки стратегія функціонування підприємства ґрунтується не лише на задоволенні ринкового попиту і розширенні бізнесу, але й на пошуку комбінацій раціонального споживання ресурсів, зниженні витрат

***Стратегія – це визначення довгострокового курсу розвитку***

***підприємства, реалізацію***

***його затвердження та***

***розподіл ресурсів на його***

#### При розробці стратегії підприємства «вихідним пунктом» є його місія, тобто чітко виражена причина його існування на ринку. Місія «вдихає» зміст у роботу підприємства і робить його працівників більш цілеспрямованими. Вона дає відповідь на запитання: що саме, як саме і для кого робить підприємство, заради чого воно існує.

***організаційні зміни*** - дана функція проявляється в проведенні різних організаційних змін, перерозподілі функцій управління, повноважень, відповідальності, створення системи стимулювання тощо з метою формування ефективної структури підприємства, спрямованої на досягнення стратегічних цілей

***Функції стратегічного планування***

*Прикладами* місії можуть бути: *«ROSHEN»:* «Ми станемо лідером у сфері виробництва і задоволення потреби населення в якісних продуктах харчування на ринку України»; *Toyota:* «Сприяння людям, їхньому способу життя, суспільству й економіці за рахунок автомобільної промисловості»; *McDonald’s:*

«Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».

На виконання місії підприємства спрямовуються його ***стратегічні цілі***, тобто конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на які спрямована його діяльність. Цілі підприємства можуть бути економічними і неекономічними.

***Базовими стратегіями*** підприємства є:

* *стратегія зростання* - передбачає збільшення підприємства, часто через проникнення і захоплення нових ринків;
* *стратегія стабілізації* - оборонна стратегія, спрямована на збереження масштабів виробництва і частки підприємства на ринку;
* *стратегія скорочення* - передбачає згортання виробництва і закриття окремих виробництв і скорочення підрозділів; використовується в умовах існування загрози виживанню підприємства.

На виконання базових стратегій спрямовується розробка ***функціональних стратегій підприємства*** (стратегій окремих функціональних підрозділів).

***Функціональні стратегії підприємства***

* маркетингова
* виробнича
* фінансова
* інноваційна
* інвестиційна
* управління персоналом
* екологічна
* інші

Функціональні стратегії покликані забезпечити досягнення поставлених цілей підприємства і виконання його загальної стратегії на основі спеціалізації окремих функціональних підрозділів, які мають свою стратегічну орієнтацію.

1. **Бізнес-планування, його характеристика**

В умовах конкурентного середовища однією з важливіших складових системи планування на підприємстві є *бізнес-планування*. Процес бізнес- планування завершується розробкою бізнес-плану.

***Бізнес-план - це комплексний плановий документ підприємницької діяльності, в якому передбачені заходи, спрямовані на реалізацію підприємницької ідеї і одержання прибутку***

На відміну від традиційного поточного плану підприємства, бізнес-план враховує не лише його внутрішні, але й зовнішні цілі. *Внутрішньою ціллю бізнес-плану* є створення підґрунтя для ефективного управління підприємницькою діяльністю. Основна *зовнішня ціль* - переконати потенційних ринкових партнерів (інвесторів, кредиторів, постачальників, споживачів) в успіху бізнесу.

#### Мета розробки бізнес-плану:

* *започаткування власного бізнесу*, тобто техніко-економічне обґрунтування доцільності створення і функціонування підприємства;
* *залучення інвесторів*; найчастіше такий бізнес-план є бізнес-планом інвестиційного проекту діючого підприємства;
* *приватизація підприємства.*

#### Основними завданнями бізнес-плану є:

* + обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;
  + розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства (обсягів продажу, прибутку, рентабельності);
  + виявлення джерел фінансування обраної стратегії, а також механізму концентрації фінансових ресурсів;
  + пошук, відбір працівників, здатних реалізувати даний бізнес-план.

#### Етапи бізнес-планування:

1. *підготовчий період* – підбір виконавців, консультантів, експертів, постановка завдання та розподіл обов’язків між виконавцями, розробка графіка виконання робіт, збір вихідної інформації;
2. *розробка бізнес-плану*;
3. *презентація бізнес-плану* – доведення основних положень бізнес-плану до зацікавлених суб’єктів, найчастіше інвесторів;
4. *реалізація бізнес-плану.*

***Вихідною інформацією*** для розробки бізнес-плану є:

* + *інформація про попит на продукцію (послуги)* - про місткість ринку, його географію, демографічну характеристику потенційних споживачів, перспективи розвитку ринку та ін.;
  + *виробнича інформація* - про технологію виготовлення продукції, необхідні виробничі площі, обладнання, сировину, чисельність і кваліфікаційний склад персоналу тощо;
  + *фінансова інформація* - про необхідні розміри грошових коштів для реалізації бізнес-проекту, джерела та умови їх одержання.

***Структура бізнес-плану може бути різною в залежності від мети його розробки.*** Техніко-економічне обґрунтування доцільності створення нового підприємства вимагає бізнес-плану з високим ступенем деталізації показників. Бізнес-плани інвестиційних проектів вимагають найважливіших показників ефективності (результативності) бізнесу. Бізнес-плани для приватизації об’єктів державної або комунальної власності розробляються тоді, коли така приватизація проводиться на конкурсній основі і фактично «конкурс бізнес-планів» дає можливість обрати найбільш ефективний варіант приватизації об’єкта.



***Світова і вітчизняна практика не знає законодавчо визначеної структури бізнес-плану, тобто чіткого переліку його розділів.*** Однак, відповідно до стандартів UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) Міністерство економіки України наказом від 06.09.2006р. затвердило *«Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств»,* які можуть слугувати основою, орієнтиром для розробки бізнес-плану підприємства та визначення його структури.

Відповідно до цих рекомендацій бізнес-план підприємства складається з таких основних розділів:

1. Резюме.
2. Характеристика підприємства.
3. Характеристика продукції (послуг).
4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).
5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.
6. План маркетингової діяльності.
7. План виробничої діяльності підприємства.
8. Організаційний план.
9. План охорони навколишнього середовища. 10.Фінансовий план та програма інвестицій. 11.Аналіз потенційних ризиків.
10. Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану. 13.Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

Слід особливу увагу звернути на ***резюме бізнес-плану***, яке ще називають

«міні бізнес-планом». Обсяг резюме - кілька сторінок, але у ньому містяться основні положення всього бізнес-плану. На підставі резюме можна зробити висновок про весь бізнес-проект, тому в резюме необхідно зазначити коротку, ясну і важливу інформацію про нього. Резюме має містити мінімум спеціальних термінів і давати відповідь на основні питання: мета проекту, загальна характеристика підприємства, необхідні інвестиції та ресурси, вигоди для підприємства, держави, громади певного населеного пункту від реалізації проекту, співінвестори, гарантії та засоби контролю за реалізацією проекту, а також коротко обсяги продажу, витрати, прибуток, термін окупності вкладень, ризики.

Усі наступні пункти бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.

Для успіху бізнес-плану не менш важливим, ніж його зміст, є оформлення і стиль. Неакуратно і неграмотно оформлений, надто стислий або розлогий бізнес-план не знайде підтримки у потенційних інвесторів. Тому існують певні ***правила складання і оформлення бізнес-плану:***

* речення мають бути короткими, ясними і чіткими, без зайвої

«наукоподібності»;

* текст не має бути переобтяженим технічними або іншими спеціальними термінами;
* має містити лише ту інформацію, яка має відношення до бізнесової справи;
* ідеї бізнес-плану мають бути реальними, а не надто амбіційними;
* доречно використати діаграми, графіки, таблиці, фото, які допомагають сформувати позитивне враження про бізнес-ідею;
* структура бізнес-плану має бути чіткою з поділом на короткі параграфи;
* доцільно виділяти кольором, шрифтами основні положення і висновки бізнес-плану;
* титульний листок має містити назву бізнес-плану із зазначенням виду діяльності підприємства, його юридичної адреси або прізвища та ініціалів підприємця;
* оптимальним вважається обсяг бізнес-плану на 30-50 сторінок з врахуванням титульного листка і змісту.

Бізнес-план може містити *додатки* у вигляді таблиць, фото, відео, рисунків тощо, які доповнюють і деталізують викладені у ньому положення і розрахунки, дозволяють зацікавленим особам ґрунтовніше ознайомитись з бізнес-ідеєю, її ресурсним забезпеченням та шляхами реалізації.

***Доки ви не зрозуміли споживача, ви не зможете зрозуміти сутності діяльності вашого підприємства.***

*Т. Пітерc, Р.Уотерме*

**5. Виробнича програма підприємства, її розроблення та обґрунтування**

Виходячи з основної мети функціонування підприємства на ринку, план виробництва і реалізації продукції, робіт і послуг для задоволення ринкових потреб є ключовим розділом поточного або перспективного плану підприємства.

***Виробнича програма (план виробництва і реалізації продукції) - це система адресних завдань з виробництва і доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості і у встановлені терміни згідно з договорами поставок***

Для формування виробничої програми підприємства, яка забезпечила б йому належні обсяги збуту продукції, рівень доходів і прибутків, насамперед необхідно у поточному плані підприємства або бізнес-плані представити інформацію про саму продукцію, оцінити ринки її збуту, можливості їх розширення, конкурентів тощо.

#### В процесі обґрунтування плану виробництва і реалізації продукції в умовах ринку ключова роль належить маркетингу. Результати маркетингової діяльності підприємства повинні забезпечити відповідь на запитання: що саме, скільки, коли, для кого слід виробляти підприємству для того, щоб працювати рентабельно.

Діяльність підприємств згідно із законами маркетингу ґрунтується на тезі: підприємства повинні виробляти те, що потрібно споживачам, а не те, що вони хочуть виробляти або можуть продати. Для успішного ведення бізнесу служба маркетингу підприємства всебічно вивчає ринок для визначення оптимального асортименту та обсягу продукції, враховуючи потреби потенційних споживачів.

На основі таких досліджень укладають господарські договори зі споживачами, посередниками, формується виробнича програма.

Крім того, роль маркетингу полягає не лише у виявленні величини сукупного ринкового попиту на продукцію підприємства, а й у формуванні цього попиту через виготовлення та виведення на ринок нових видів продукції з новими властивостями, дизайном та ін. У цьому процесі визначальна роль належить рекламі, іншим засобам маркетингових комунікацій.

#### Формування виробничої програми підприємств базується на таких правилах:

* виробнича програма орієнтується на потреби конкретних споживачів, на якісне і своєчасне виконання договірних зобов’язань;
* в основі виробничої програми лежать договори на поставку певної продукції;
* пріоритетними у виробничій програмі є натуральні показники і показники якості продукції як такі, що найбільшій повно відображають ступінь задоволення ринкових потреб;
* планування виробничої програми має бути гнучким, в поточних і оперативних планах мають коригуватись відповідні показники з урахуванням змін у поставках сировини, фінансовій спроможності покупців та ін.;
* виробнича програма підприємства повинна бути обґрунтованою з точки зору ресурсів та його виробничих потужностей;
* план виробництва і реалізації продукції має бути багатоваріантним і забезпечувати можливість вибору оптимального варіанту.

#### Виробнича програма підприємства формується на основі різних джерел.

5. Власні потреби підприємства

4. Портфель замовлень на продукцію інших підприємств-споживачів

3. Державні замовлення

2. Державні контракти

1. Ринковий попит

***Виробнича програма підприємства***

1. На основі вивчення стану і перспектив розвитку *ринкового попиту* підприємством укладаються зі споживачами - покупцями угоди на постачання продукції (торговельними підприємствами, гуртовиками, біржами).
2. *Державні контракти* є засобом забезпечення потреб споживачів, які фінансуються за рахунок державного бюджету, а також поновлення державного резерву; *наприклад*, виробництво інсуліну, що фінансується за рахунок державних програм - контракти з фармацевтичними фірмами, поповнення державного резерву зерна, м’яса - контракти з агровиробниками тощо.
3. *Державні замовлення* розміщуються на підприємствах пріоритетних галузей економіки для стимулювання виробництва дефіцитних видів продукції, впровадження нових технологій та фінансуються за рахунок власних або кредитних коштів підприємства. Держава може надавати певні пільги таким виробникам.
4. *Портфель замовлень на продукцію інших підприємств - споживачів* формується на основі контрактів між підприємствами-виробниками і підприємствами-споживачами та відображає постійні прямі господарські зв’язки між ними; *наприклад,* кондитерські фабрики мають такі угоди з виробниками борошна, цукру, джемів; підприємства автомобільної промисловості - з металургійними, текстильними комбінатами та ін.
5. *Власні потреби підприємства* також частково покриваються за рахунок власної ж продукції, тому виробнича програма має враховувати їх*; наприклад,* підприємства енергетики самі ж споживають її.

Виробнича програма підприємства складається із двох розділів:

* 1. план виробництва у натуральних вимірниках, який дозволяє оцінити ступінь задоволення потреб споживачів у продукції;
  2. план виробництва у вартісних показниках - дозволяє оцінити результативність діяльності підприємства.

**Натуральні показники** відображають обсяг виробництва в натуральних одиницях за номенклатурою та асортиментом.

*Номенклатура* - це перелік видів продукції, які виробляє підприємство.

*Асортимент* - це різновиди (артикули) продукції в межах даної номенклатури.

Натуральні показники представляються у фізичних одиницях виміру (тонни, штуки, метри тощо). Як правило, такі показники застосовуються для вимірювання обсягів виробництва однорідної продукції. Якщо ж така продукція відрізняється окремими параметрами і характеристиками (об’ємом, калорійністю, продуктивністю, розміром), то доцільно використовувати ***умовно-натуральні*** одиниці вимірювання обсягу продукції, *наприклад,* умовне паливо, умовні банки та ін. Такі показники дозволяють привести до зіставного виду різнорідну продукцію.

***Обсяг виробництва продукції в натуральних одиницях (ОВ)*** у певному періоді визначається на основі обсягу поставок *(ОП):*

*ОВ = ОП - Зп +Зк, од.,*

де *Зп, Зк* - запаси продукції на складі відповідно на початок і кінець планового періоду, од.

**Вартісними показниками виробничої програми є:**

1. ***Товарна продукція (ТП)*** - це частина виготовленої на підприємстві продукції, яка призначена для реалізації на сторону. ТП включає вартість готової продукції, робіт, послуг, капітального ремонту підприємства, капітального будівництва для непромислових підрозділів свого підприємства, напівфабрикатів і

запчастин для продажу на сторону, тари, яка не включена в гуртову ціну продукції.

Обсяг товарної продукції визначається за формулою:

n

ТП   *Ni*  *Ц* i  *P*, грн.

i1

де *Nі* - випуск продукції і-го виду в натуральних одиницях;

*Ці* - гуртова ціна підприємства одиниці виробу і-го виду, грн.;

*Р* - вартість робіт і послуг на сторону, грн.;

*n* - кількість видів продукції, що виготовляються на підприємстві.

1. ***Валова продукція (ВП)*** включає всю продукцію у вартісному виразі, незалежно від ступеня її готовності, і визначається:

*ВП = ТП - (НЗВп - НЗВк) - (Іп - Ік), грн.,*

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

*Іп, Ік* - вартість інструменту для власних потреб на початок і кінець планового періоду, грн.

1. ***Реалізована продукція (РП)*** - це продукція, яка відвантажена споживачам та за яку надійшли кошти на поточний рахунок підприємства або мають надійти у чітко встановлені терміни.

*РП = ТП + (Гп - Гк) + (Внп - Внк), грн.,*

де *Гп, Гк* - залишки готової нереалізованої продукції на початок і кінець планового періоду, грн.;

*Внп, Внк* - залишки продукції відвантаженої, але не оплаченої на початок і на кінець планового року, грн.

1. ***Чиста продукція (ЧП)*** характеризує нову (додану) вартість, створену на підприємстві за певний період.

*ЧП = ТП - (М + А), грн.,*

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

*А* - сума амортизаційних відрахувань за відповідний період, грн.

1. ***Умовно-чиста продукція (УЧП)*** використовується для оцінки доданої вартості у галузях з високим рівнем технічного оснащення виробництва та відрізняється від чистої продукції сумою амортизаційних відрахувань:

*УЧП = ЧП + А, грн.*

1. ***Обсяг незавершеного виробництва.*** Незавершене виробництво - це продукція, яка не пройшла усіх стадій обробки і знаходиться на робочих місцях або в процесі транспортування між ними.

*НЗВ = (N* х *C* х *Тц* х *Кнз) / Д, грн.,*

де *N -* кількість виробів у незавершеному виробництві, натур. од.;

*С* - собівартість одного виробу, грн.;

*Тц* - тривалість циклу виготовлення одного виробу, робочих днів;

*Кнз -* коефіцієнт наростання затрат при виготовленні виробу;

*Д -* кількість робочих днів у розрахунковому періоді.

*Кнз = (М + 0,5 Ć) / C або Кнз = (Со + 0,5 Сп) / (Со + Сп),*

де *М* - сума матеріальних витрат на виробництво одного виробу, грн.;

*Ć* - собівартість виробу без матеріальних витрат, грн.;

*Со -* одноразові витрати на початку циклу виготовлення продукції, грн.;

*Сп -* поточні витрати на виготовлення продукції, грн.

Крім зазначених, вартісними показниками виробничої програми є ***валовий оборот підприємства*** (обсяг валової продукції незалежно від того чи вона буде використана в межах підприємства, чи поза ним), ***внутрізаводський оборот*** (вартість продукції підприємства, яка використовується всередині нього для подальшої переробки).

Ринкова потреба у продукції підприємства має бути узгоджена з його можливостями щодо її виробництва. Тому для забезпечення вчасного та повного виконання виробничої програми необхідно ***обґрунтувати її наявними виробничими ресурсами підприємства,*** в тому числі:

* *основними виробничими фондами* (обсяг виробництва продукції визначається середньорічною вартістю основних фондів та величиною фондовіддачі одиниці обладнання);
* *трудовими ресурсами* (обсяг випуску продукції розраховується, виходячи із чисельності персоналу підприємства та досягнутого рівня його продуктивності праці);
* *матеріальними ресурсами* (обсяг виробництва визначається загальною потребою у певному матеріалі та нормою його витрат на одиницю продукції);
* *виробничою потужністю підприємства,* яка характеризує максимально можливий обсяг випуску продукції при заданих організаційно-технічних умовах (обсяг виробництва продукції буде залежати від величини виробничої потужності підприємства та запланованого коефіцієнту її використання).