

Міністерство освіти і науки України

Національний університет водного господарства та  
природокористування

Кафедра менеджменту та публічного врядування

**07/06-187М**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до практичних занять та самостійної роботи  
з навчальної дисципліни

**«ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ»**

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського)  
рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-методичною  
радою з якості ННІЕМ  
Протокол № 8 від 20.04.2026 р.

Рівне – 2026

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Планування та організація діяльності підприємства» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Швець Ф. Д., Савицька О. В. Рівне : НУВГП, 2026. 81 с.

Укладач: Швець Ф. Д., к.т.н., доцент кафедри менеджменту та публічного врядування.

Відповідальна за випуск: Тихончук Л. Х., професор, д. держ. упр., завідувачка кафедри менеджменту та публічного врядування.

Керівник групи  
забезпечення спеціальності  
073 «Менеджмент»

Щербакова А. С.

Попередня версія методичних вказівок: 06-08-152М

## ЗМІСТ

1. Загальні положення.....	3
2. Тематичний зміст навчальної дисципліни.....	5
3. Вказівки до виконання практичних занять.....	7
4. Вказівки до виконання самостійної роботи .....	79
5. Рекомендована література .....	80
6. Інформаційні ресурси .....	81

© Ф. Д. Швець,  
О. В. Савицька, 2026  
© НУВГП, 2026

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

**Мета** освітнього компонента «Планування та організація діяльності підприємства» полягає в оволодінні здобувачами вищої освіти основами планування та організації виробничої діяльності підприємства (виробничою програмою, методологією, технологією; засобами стратегічного, тактичного, оперативного-календарного планування тощо).

**Основними завданнями**, що мають бути вирішені у процесі викладання освітнього компонента, є висвітлення теоретичних основ з питань методології планування та організації діяльності підприємств як виробничої, так і невиробничої сфер.

У результаті вивчення даного освітнього компоненту здобувач вищої освіти повинен **знати**:

- поняття, цілі, принципи, методологічний інструментарій планування та організації діяльності підприємства;
- організаційні форми і структуру окремих видів планування;
- організацію планової роботи на підприємстві;
- стратегічне планування діяльності підприємства;

### **вміти:**

- використовувати сучасні методи прийняття планових та організаційних рішень;
- здійснювати поточну перевірку виконання планів;
- планувати та організувати обсяги продажу;
- проводити оцінку ефективності планових рішень;
- планувати собівартість продукції, виробничу потужність та виробничу програму підприємства.

Вивчення освітнього компонента „Планування та організація діяльності підприємства” передбачає формування у здобувачів вищої освіти таких:

### **1. Загальних компетентностей:**

**ІК.** Здатність розв’язувати складні спеціалізовані та практичні проблеми, що характеризуються комплексністю і невизначеністю умов у сфері менеджменту або у процесі

навчання, що передбачає застосування теорій і методів соціальних та поведінкових наук. Розуміти історію та закономірності розвитку планування і організації діяльності підприємств.

**ЗК4.** Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. Здатність проводити планування та організацію діяльності підприємства.

**ЗК9.** Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями з планування та організації діяльності підприємства.

**ФК3.** Здатність визначати перспективи розвитку організації.

**ФК5.** Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту. Здатність застосовувати сучасні принципи, методи і способи планування та організації діяльності підприємства.

**ФК8.** Здатність планувати діяльність організації та управляти часом. Здатність планувати та управляти ресурсами підприємства, організовувати та контролювати виконання планів.

#### **Програмних результатів навчання:**

**ПРН3.** Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

**ПРН4.** Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

**ПРН5.** Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

**ПРН7.** Виявляти навички організаційного проектування.

**ПРН8.** Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

**ПРН9.** Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

**ПРН16.** Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичними і самокритичними.

Практичні заняття та самостійна робота здобувачів вищої освіти з освітнього компонента „Планування та організація

діяльності підприємства” передбачені силабусом навчальної дисципліни.

Мета практичних занять полягає в забезпеченні засвоєння навчальної програми освітнього компонента в повному обсязі, а також у формуванні навичок роботи із спеціальною літературою та нормативною базою.

Під час виконання самостійної роботи здобувачі вищої освіти мають поглибити отримані знання та самостійно вивчити матеріали окремих тем шляхом опрацювання відповідних літературних джерел, здійснювати підготовку до практичних занять та семестрових модульних контролів.

Отримані теоретичні знання та практичні вміння здобувачі вищої освіти мають застосовувати в процесі проходження виробничих і переддипломної практик, написанні курсових та кваліфікаційної робіт.

## **2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти планування діяльності підприємств**

**Тема 1. Теоретичні основи планування та організації діяльності підприємств.** Сутність планування, його форми та типи. Сутність та поняття організації. Види (класифікація) планів.

**Тема 2. Методологічні основи планування діяльності підприємства.** Методологічні принципи планування. Підприємство як об’єкт та предмет планування. Методи прийняття планових рішень. Система показників, що використовуються в плануванні.

**Тема 3. Прогнозування та його роль у плануванні діяльності підприємства.** Суть і поняття прогнозування. Етапи та методи прогнозування. Особливості прогнозування на певних етапах життєвого циклу підприємства.

**Тема 4. Організація планової роботи на підприємстві.** Система планів та етапи планування діяльності на підприємстві.

Основні форми організації планової роботи. Механізм планування діяльності підприємства. Структура планових органів. Методика планування виробничої програми. Структура і показники виробничої програми підприємства.

## **Змістовий модуль 2. Планування та організація основних складових потенціалу підприємства**

**Тема 5. Стратегічне планування діяльності підприємства.** Етапи стратегічного планування. Методика розробки стратегії та стратегічного плану.

**Тема 6. Оперативне планування діяльності підприємства.** Сутність оперативного планування. Основні етапи складання оперативних планів та постановки завдань.

**Тема 7. Планування виробничої програми підприємства.** Методика планування виробничої програми. Структура і показники виробничої програми підприємства. Планування виробничої потужності підприємства. Розрахунок завантаження виробничого обладнання. Планування незавершеного виробництва. Економічна оцінка виробничої програми.

**Тема 8. Планування персоналу та оплати праці на підприємстві.** Зміст, завдання і методика розробки плану з праці та персоналу. Планування продуктивності праці. Планування потреби в персоналі. Планування фонду оплати праці на підприємстві.

**Тема 9. Планування матеріально-технічного забезпечення підприємства.** Мета та етапи розробки плану матеріально-технічного забезпечення. Розробка балансу матеріально-технічного забезпечення виробництва. Методика планування матеріально-технічного забезпечення. Класифікація запасів підприємства.

**Тема 10. Планування собівартості продукції.** Зміст плану по собівартості продукції. Калькулювання собівартості продукції і кошторис витрат на виробництво. Планування зниження собівартості продукції.

### 3. ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ

Практична частина освітнього компонента „Планування та організація діяльності підприємства” направлена на вивчення практичного досвіду систем планування і організації підприємств виробничої та невиробничої сфер, планування та організації обсягів продажу, особливостей розробки виробничої програми підприємства, планування собівартості продукції, забезпечення операційної діяльності виробничою потужністю, стратегічного планування діяльності підприємства. Виконання завдань кожним здобувачем відбувається індивідуально (N) за порядковим номером в електронному журналі ПС.

#### ПРАКТИЧНА РОБОТА № 1 СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Мета роботи:** ознайомитись з плануванням та організацією діяльності підприємства як функціями менеджменту.

##### **Компетенції:**

ІК. Здатність розв’язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій і методів соціальних та поведінкових наук. Знати історію та закономірності розвитку планування і організації діяльності підприємства.

ЗК.9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями з планування та організації діяльності підприємства як функцій менеджменту.

##### **Програмні результати навчання:**

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

### **Теоретичні відомості**

**Планування** – це цілеспрямована діяльність суб'єктів господарювання, що передбачає визначення цілей підприємства на певну перспективу, оптимальних засобів їх реалізації та ресурсного забезпечення.

**План** – це документ, що містить систему конкретних дій та заходів їх досягнення, послідовність та терміни виконання робіт з виробництва та реалізації продукції (послуг), а також дані про перелік та обсяг необхідних ресурсів.

За формою прояву та змістом планування може бути:

**1. Директивне** – передбачає розробку та виконання планових завдань з використанням адміністративних засобів:

✓ видання розпорядничьких документів щодо виконання плану;

✓ поточний та кінцевий контроль за реалізацією заходів із застосуванням адміністративної відповідальності.

**2. Індикативне** – носить спрямовуючий, рекомендаційний характер і включає визначену кількість обов'язкових до виконання цілей (показників). Успішна реалізація індикативного планування можлива лише за умови запровадження до об'єктів планування мотиваційних механізмів управління.

**Виділяють чотири типи планування:**

**1. Реактивне планування** в значній мірі орієнтоване на використання досвіду минулого, старих організаційних форм та традицій, що вже давно склалися на підприємстві.

**2. Інактивне планування** орієнтується на нинішній стан підприємства з метою максимального збереження існуючих умов та методів ухвалення рішень. Підприємство, яке використовує такий тип планування, може ефективно працювати лише в стабільних, сприятливих умовах.

**3. Преактивне планування** орієнтоване в основному на майбутнє, на здійснення безперервних змін в різних напрямках діяльності підприємства.

**4. Інтерактивне планування** передбачає проектування оптимізаційної моделі «ідеального» образу майбутнього через забезпечення збалансованої системи планових показників.

**Організація** – це процес створення структури підприємства, що дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення його цілей.

**Організація виробництва** – це сукупність принципів, форм і методів, що забезпечують раціональне поєднання і використання в просторі і часі всіх складових процесу виробництва з метою виготовлення продукції (виконання робіт, послуг) необхідної якості та кількості з мінімально можливими витратами.

Об'єктивна неминучість організації виникає з того, що виробництво постійно перебуває в стані змін і розвитку, який не може бути хаотичним, оскільки ніколи не приведе до досягнення певного результату і мети діяльності.

**Організація управління** охоплює всі складові виробничої системи та аспекти її виробничо-господарської діяльності і включає:

✓ *організацію праці робітників* підприємства як процес установлення й удосконалення способів виконання й умов протікання процесів праці;

✓ *організацію виробничих процесів у часі та просторі* як процес функціонального, просторового і тимчасового поєднання і зв'язку речовинних та особистісних чинників виробництва;

✓ *організацію потокових методів виробництва* як процес предметного сполучення робочих місць на ділянці, що поєднує різні групи устаткування для завершеного циклу обробки деталей або збирання виробів;

✓ *організацію автоматичного і гнучкого автоматизованого виробництва* як процес комплексної механізації й автоматизації не тільки технологічних операцій, а і допоміжних прийомів праці (настановних, контрольних, обслуговуючих, командних, транспортних, тобто управляючих);

✓ *організацію допоміжних цехів і обслуговуючих господарств підприємства* як процес комплексного

обслуговування основних цехів підприємства за всіма функціями, що виходять за межі її основної спеціалізації;

✓ *організацію технічного контролю якості продукції* як процес установаження якості продукції, що випускається на підприємстві, забезпечення конкурентоспроможності виробів і економії суспільної праці;

✓ *організацію технічного нормування праці* як процес установаження ступеня витрат праці на виготовлення одиниці продукції або виконання заданого обсягу роботи за визначений період часу;

✓ *організацію і планування створення й освоєння нової техніки і нової технології* як процес створення нової і поліпшення діючої техніки та технології з обліком технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів;

✓ *організацію управління* як процес створення й удосконалення систем управління і способів їх функціонування.

**За об'єктами планування розрізняють наступні види планів:**

✓ *план виробництва* (номенклатура, асортимент та кількість продукції, що виготовляється в натуральних та вартісних показниках, виробнича потужність, трудомісткість виробничої програми);

✓ *план товарообороту* (структура та обсяги реалізації товарів);

✓ *план витрат* (собівартість, калькуляція, кошторис);

✓ *план інвестицій* (обсяги та джерела інвестиційних коштів за напрямками інвестицій, зведений план інвестицій);

✓ *фінансовий план* (баланс доходів та витрат, план грошових надходжень);

✓ *план з праці та персоналу* (продуктивність праці, чисельність персоналу);

✓ *план матеріально-технічного забезпечення* (потреба в матеріалах, паливі, обладнанні).

## **Практичні завдання**

### **Завдання 1.1** *(творче)*

Проаналізувати вислови за варіантами.

- ✓ 1-й варіант: «Планування - це спосіб уникнути невдачі, але одночасно це спосіб відсторонитися від активних дій».
- ✓ 2-й варіант: «Якщо немає плану, то ви не управляєте ситуацією, а ситуація управляє вами».
- ✓ 3-й варіант: ««Планування - це засіб виправдання бездіяльності й запобігання ризику»».

### **Завдання 1.2**

Сформулюйте основні цілі підприємств на найближчі 2 роки.

#### ***Підприємство 1***

Агроресурс” – потужній виробник побутових газових приладів, один із лідерів вітчизняного ринку опалювальної техніки. ПрАТ „Агроресурс” створено у серпні 1997 року. Перші чотири роки товариство займалося торгівлею опалювальної техніки і супутніми товарами. Напрацьований досвід та аналіз галузі привели до висновку про можливість організації власного виробництва котлів. У квітні 2002 року була вироблена перша партія опалювальних котлів в кількості 49 одиниць і продукція відразу набула розповсюдження на вітчизняному ринку.

Сьогодні побутові газові котли, конвектори і водонагрівачі торгових марок «Данко» і «Рівнетерм» від ПрАТ «Агроресурс» завдяки високій економічності, ефективності і надійності в експлуатації, сучасному дизайну, якості виробництва і доступній ціні користуються широкою популярністю не тільки серед споживачів нашої країни, але і ближнього зарубіжжя. Сьогодні підприємство щомісячно випускає 10 тис. котлів.

Асортимент продукції нараховує більше 130 модифікацій опалювальних апаратів потужністю від 2,5 до 100 кВт, призначених для автономних і індивідуальних систем опалення: газові та твердопаливні, енергонезалежні та енергозалежні, димохідні і з герметичною камерою згорання, одно- і

двофункційні, підлогові і настінні, із сталевим, чавунним або мідним теплообмінником. Вони комплектуються автоматикою безпеки і регулювання HONEYWELL (США), SIT (Італія) або KAPE (Польща) і високоефективними мікрофакельними пальниками з жаростійкої нержавіючої сталі. ККД складає 91–92 %.

Вся продукція випускається на сучасному високотехнологічному устаткуванні: штампувальні лінії фірми Amada (Японія), листозгинальні преси Finn-Power (Фінляндія) і Amada (Японія), конвеєри для збирання продукції, автоматизована лінія порошкового фарбування Ideal-Line (Данія). Випробувальна теплотехнічна лабораторія заводу дозволяє проводити випробування всіх новинок виробництва.

Продукція «Агроресурсу» сертифікована в Україні, Росії, Білорусії, Молдові. У планах на майбутнє подальше розширення асортименту і номенклатури виробів, збільшення об'ємів випуску і реалізації, розширення виробничої бази, удосконалення технологічного процесу і вихід на нові ринки ближнього і далекого зарубіжжя.

У 2005 році система управління якістю підприємства була сертифікована згідно стандарту ISO 9001:2000. У 2008 році ПрАТ «Агроресурс» успішно пройшов щорічний обов'язковий наглядовий аудит сертифікаційного органу, який підтвердив, що система управління якістю функціонує результативно. Це сприяє укріпленню позицій підприємства на українському ринку, а також виходові на нові міжнародні ринки збуту.

### ***Підприємство 2***

ТзОВ «Н-Хлібпром» розташоване в одному з районних центрів України і займається виробництвом хлібобулочних виробів у широкому асортименті. Співвласниками підприємства є дві фізичні особи - громадяни України, які займають посади директора підприємства та його заступника. Виробничі площі ТзОВ «Н-Хлібпром» складаються з двох приміщень (206 кв. м і 280 кв.м), на які оформлено договори оренди з правом викупу. Безпосередньо на виробництві працює 22 особи:

Упродовж останніх років ТзОВ «Н-Хлібпром» було

рентабельним, за останній рік обсяг реалізації продукції становив 737 тис. грн., що порівняно з попереднім роком склало 134%.

Основним видом діяльності підприємства є випічка хліба і хлібобулочних виробів. У даний час на підприємстві випікається 20 видів хліба та хлібобулочних виробів, а також 8 видів печива, які характеризуються високим рівнем якості. Продукція виготовляється з високоякісної сировини, з дотриманням норм технологічного процесу, тому відрізняється високими смаковими якостями. Обсяги виробництва - 35 тон хліба і хлібобулочних виробів у місяць.

Ринок, на якому працює ТзОВ «Н-Хлібпром», не обмежується районним центром: підприємці сусідніх районів також займаються реалізацією продукції ТзОВ «Н-Хлібпром». Населення районного центру у минулому році складало 72 тис. осіб. Населення навколишніх сіл, яке не має власних пекарень і купує хліб у райцентрі, складає 13 тис. осіб. Фактичний рівень споживання хліба та хлібобулочних виробів на душу населення в області у минулому році становив 300 г/добу.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Розкрийте взаємозв'язок між стратегічним, тактичним та оперативним плануванням. За допомогою яких інструментів забезпечується узгодженість цілей найвищого рівня з конкретними завданнями на робочих місцях?

2. Проаналізуйте класичні принципи Анрі Файоля (єдність, безперервність, гнучкість, точність) у контексті сучасної нестабільності ринку (VUCA-світ). Які з них набувають пріоритетного значення сьогодні?

3. Дослідіть вплив типу організаційної структури (лінійна, функціональна, дивізіональна, матрична) на швидкість прийняття планових рішень. У яких структурах найчастіше виникають конфлікти між плановими та виконавчими ланками?

4. Охарактеризуйте процес формування виробничої структури підприємства. Які фактори визначають вибір між предметною, технологічною або змішаною формою спеціалізації цехів та дільниць?

5. Класифікуйте показники плану за їхнім змістом (кількісні та якісні, натуральні та вартісні). Поясніть роль індикативного планування в управлінні сучасним акціонерним товариством.

6. Опишіть механізм розподілу прав, обов'язків та відповідальності при реалізації планів. Яку роль відіграє «норма керованості» у забезпеченні ефективної організації праці?

7. Дослідіть, як впровадження інтегрованих систем планування ресурсів підприємства змінює роль планових відділів. У чому полягає перехід від «планування ресурсів» до «планування бізнес-процесів»?

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 2** **МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ** **ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета роботи:** розглянути базові принципи планування та сучасні методи прийняття планових рішень. Ознайомитись із об'єктом та предметом планування; системою показників що використовуються в плануванні.

### **Компетенції:**

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями з планування та організації діяльності підприємства.

### **Програмні результати навчання:**

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації:

- уміти здійснювати планову та організаційну роботу підприємства з використанням найбільш ефективних методів та передових технологій.

## Теоретичні відомості

Планування – це не тільки одна з найважливіших функцій управління підприємством, а й наука, що базується на певних *методологічних принципах* (правилах).

**1. Принцип єдності** передбачає, що всі окремі плани підприємства, а також плани його окремих підрозділів повинні бути тісно пов'язані один з одним та із загальним комплексним планом соціально-економічного розвитку підприємства. Цей зв'язок передбачає, що будь-яка зміна показників окремих планів повинна бути відображена в загальному плані, будь-які зміни в планах одного з підрозділів знаходять своє відображення в планах інших підрозділів.

**2. Принцип безперервності** передбачає, що процес планування повинен здійснюватися постійно та безупинно в межах виробничо-господарського циклу. Планування здійснюється безупинно, коли розроблені плани приходять на зміну один одному (річні плани, плани виробництва нової продукції) або здійснюється поступовий перехід від стратегічних планів до тактичних та їх взаємопогодження.

**3. Принцип гнучкості** полягає в плануванні певних резервів, що дозволять корегувати планові завдання при виникненні непередбачених обставин під впливом змін внутрішніх та зовнішніх умов. З фінансової точки зору величина запланованих резервів має бути оптимальною, тобто достатньою для досягнення поставлених цілей.

**4. Принцип точності** передбачає, що плани мають бути максимально наближені до існуючих виробничих можливостей. У планах, розрахованих на короткі проміжки часу та для окремих підрозділів організації, конкретність і детальність повинні стати обов'язковими рисами, оскільки такі плани є інструкціями, що визначають дії людей і колективів щодо реалізації планів.

**5. Принцип участі** передбачає активну участь усього персоналу в плановій діяльності підприємства. Реалізація даного принципу фактично дозволяє кожному працівнику приймати участь в управлінні підприємством, а через це усвідомити роль своєї діяльності в загальному успіху організації, а також

значення ефективної роботи всього підприємства для його особистих інтересів.

**6. Принцип необхідності** передбачає обов'язкову розробку планів при здійсненні будь-якої діяльності. Це дозволить підприємству використати майбутні сприятливі умови та запобігти можливим перешкодам; покращити координацію дій персоналу та окремих підрозділів; забезпечити досягнення бажаних результатів, раціонально розподілити ресурси, здійснювати контроль за роботою підприємства та ін.

**7. Принцип альтернативності** передбачає здійснення декількох альтернативних планових розробок, з яких у подальшому обирається найкращий варіант.

**8. Принцип пріоритетності** передбачає вибір пріоритетних напрямів при плануванні, що обумовлено обмеженістю ресурсів та невідкладністю вирішення найважливіших проблем у першу чергу.

**9. Принцип комплексності** вимагає, щоб був розглянутий всебічно не лише об'єкт планування, а також його зв'язки з іншими процесами та явищами (економічними, соціальними, психологічними).

**10. Принцип науковості** означає, що при розробці планів необхідно дотримуватися вимог об'єктивних законів розвитку суспільства, використовувати науковий інструментарій та світовий досвід.

**11. Принцип оптимальності** передбачає вибір такого варіанту плану, який сприятиме підвищенню ефективності виробництва, задоволенню потреб споживачів, раціональному використанні наявних ресурсів. Критерієм оптимальності може бути трудомісткість, матеріаломісткість, собівартість продукції, прибуток.

**12. Принцип збалансованості** передбачає встановлення необхідної відповідності між взаємопов'язаними розділами й показниками плану, між потребами в ресурсах та їх наявністю.

**13. Принцип адекватності об'єктивним закономірностям розвитку** передбачає виявлення стійких тенденцій розвитку об'єкту планування та його взаємозв'язків. Ринкове середовище зумовлює постійну зміну внутрішніх і

зовнішніх факторів підприємства внаслідок чого методи планування, показники та розділи планів, організація процесу їх розробки підлягають постійному перегляду та вдосконаленню.

**14. Принцип ефективності** передбачає розробку такого варіанту плану, який при використанні обмежених ресурсів забезпечив би отримання найбільшого економічного ефекту. Оцінка ефекту під час планування відбувається шляхом порівняння очікуваних результатів з обраною метою, плановим нормативом доходності. Визначити остаточний ефект при розробці плану не завжди можливо, але планувати його необхідно.

**Об'єктом планування** на підприємстві є всі напрями його діяльності:

- ✓ маркетинговий;
- ✓ інноваційний;
- ✓ комерційний;
- ✓ економічний;
- ✓ соціальний;
- ✓ виробничий.

**Предметом планування** на підприємстві є його *ресурси*.

При плануванні розглядають наступні *групи ресурсів*:

✓ **персонал** – це сукупність постійних працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, що входять до спискового складу підприємства, вкладають свою працю, знання і навички в проведення господарсько-фінансової діяльності підприємства;

✓ **виробничі фонди** – це засоби (основні фонди) та предмети (оборотні фонди) праці, що використовує підприємство для здійснення всіх напрямків своєї діяльності. До засобів праці відносять: будівлі, обладнання, транспортні засоби, комп'ютерну техніку. Предметами праці є сировина, матеріали, паливо тощо;

✓ **інвестиції** – це фінансові, матеріальні та інші види ресурсів, які вкладені в об'єкти діяльності підприємства з метою одержання прибутку або досягнення соціального ефекту;

✓ **інформація** – це сукупність даних наукового, технічного, виробничого, управлінського, економічного, комерційного та іншого характеру;

✓ **час** – всі планові процеси на підприємстві пов'язані з визначенням часу на їх виконання, дати початку та закінчення.

Економія часу свідчить про ефективне використання його як будь-якого ресурсу підприємства.

**Методи планування** – це способи, прийоми, процедури за допомогою яких здійснюється розробка планів підприємства. Частіше використовується не один, а комплекс методів, що сприяє забезпеченню якості розроблених планів.

Основними методами планування є: бюджетний, балансовий, нормативний, математико-статистичні, графічні.

**Бюджетний метод** – ґрунтується на складанні бюджетних таблиць, в яких відображено майбутній рух економічних ресурсів або результату господарської діяльності. Можна розробляти декілька бюджетів у відповідності з різними сценаріями розвитку. Виділяють три типи бюджетів: натурально-речові, вартісні і трудові.

**Балансовий метод** передбачає визначення бюджету джерел і бюджету розподілу певних ресурсів, які необхідні організації у плановому періоді. Баланс це таблиця, у лівій частині якої відображаються джерела надходжень ресурсів, а в правій їх розподіл.

**Нормативний метод** – припускає, що в основу планових завдань на певний період кладуться норми (питомі витрати) різних ресурсів на одиницю продукції наукових методів, що створює надійну основу для розрахунку норм.

1. Норматив чисельності працівників виробничого підприємства обернено пропорційний нормі обслуговування, визначається за формулою

$$H_i = \frac{H_{ч.обс.}}{T_{зм}}, \quad (2.1)$$

де,  $H_{ч.обс.}$  – норма часу обслуговування, люд.-год.;

$T_{зм}$  - тривалість робочої зміни, год.

2. Норма явочної чисельності визначається за формулою

$$H_i = M \cdot K, \quad (2.2)$$

де,  $M$  – кількість одиниць технологічного обладнання, що потребують обслуговування;

$H_{ч}$  – норматив чисельності робітників на одиницю обладнання, осіб;

$K_{зм}$  – коефіцієнт змінності.

3. Норма облікової чисельності визначається за формулою

$$N_{обл} = H_{ч} \cdot \frac{\Phi_{н}}{\Phi_{р}}, \quad (2.3)$$

де,  $\Phi_{н}$  – номінальний фонд робочого часу;

$\Phi_{р}$  – реальний фонд робочого часу.

Математичні методи планування зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. **Моделі лінійного програмування** дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначати їх оптимальні величини у взаємному поєднанні.

**Графік Гантта** являє собою таблицю, в якій відбивається завантаження протягом майбутнього періоду кожної одиниці обладнання, терміни профілактики, перерви тощо.

**Сіткові графіки** призначені для планування та реалізації великомасштабних проектів. На сітковому графіку зручно представляти у вигляді ланцюгової діаграми послідовність і взаємозв'язок багатоходових дій з реалізації завдання. комплексності.

## Практичні завдання

### Завдання 2.1

Визначити кількість майстрів на дільницях цеху, якщо кількість робітників в базовому році була: на заготівельній дільниці –  $50 + N$  осіб, на дільниці механічної обробки –  $110 + N$  осіб, на складальній дільниці –  $88 + N$  осіб. У поточному році за планом обсяг робіт збільшиться на  $20\% + N$ , норми керованості

становлять: на заготівельній ділянці – 28, на механічній – 25, на складальній – 19 робітників на одного майстра.

### Завдання 2.2

Відмітьте в таблиці 2.1, які методи планування доцільно застосовувати при плануванні окремих сфер діяльності підприємства. Поясніть ваш вибір.

Таблиця 2.1.

#### Вихідні дані

Ситуація	Методи планування					
	Бюджетний	Балансовий	Нормативний	Лінійне програмування	Сітковий графік	Графік Гантта
1	2	3	4	5	6	7
Визначення потреби в основних матеріалах						
Планування накладних витрат						
Планування прибутку						
Планування фонду робочого часу						
Оптимізація витрат під-ва						
Планування технології виробництва						
План роботи устаткування, що виконує кілька видів робіт						
План будівництва нового цеху						
План заміни устаткування						

### Завдання 2.3

Розрахувати норму чисельності працівників загального відділу установи, якщо місячний обсяг документообігу  $5300 + N$  од., з них документів, що потребують відповіді, –  $1520 + N$ , і тих, що не потребують відповіді (інформаційних), – 3780 од. За нормативами середній час на обробку одного документа, що потребує відповіді, – 0,5 люд.-год; на обробку документа, що не потребує відповіді, – 0,2 люд.-год. Реальний фонд робочого часу на одного працівника на рік становить 1830 год.

### Завдання для самостійного розв'язання

#### Завдання 2.4

На основі даних про трудомісткість різних видів управлінських та інших робіт (табл. 2.2) визначте загальну кількість персоналу та норму керованості (для майстрів).

Реальний фонд робочого часу – 1810 годин за рік, кількість промислово-виробничого персоналу –  $860 + N$  осіб.

Таблиця 2.2.

#### Вихідні дані

Посада	Обсяг робіт, год
1	2
Начальник цеху	$1895 + N$
Начальники дільниць	$3600 + N$
Старші майстри	$9750 + N$
Майстри	$48800 + N$
Економісти	$3600 + N$
Нормувальники	$14420 + N$
Бухгалтери розрахункового відділу	$3580 + N$
Бухгалтери матеріального відділу	$1810 + N$
Табельники	$3620 + N$
Секретар	$1810 + N$
Комірники	$1800 + N$
Експедитори	$1790 + N$

#### Завдання 2.5

Розрахувати норму явочної чисельності та норму облікової чисельності робітників для обслуговування  $120 + N$  одиниць технологічного обладнання, якщо середня норма часу

на обслуговування однієї одиниці дорівнює  $1,33 + N$  люд.-год., тривалість зміни 8 год., коефіцієнт змінності – 1,36, номінальний фонд робочого часу –  $271 + N$  день, реальний фонд робочого часу - 238 днів.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Розмежуйте поняття «методологія планування» та «методика планування». Що є первинним і які компоненти (принципи, методи, показники) формують методологічну базу управління підприємством?

2. Дослідіть застосування системного, комплексного та ситуаційного підходів у плануванні. Як системний підхід допомагає уникнути «локальної оптимізації», коли покращення роботи одного цеху шкодить усьому заводу?

3. Опишіть послідовність етапів розробки плану: від аналізу зовнішнього середовища та ретроспективного аналізу діяльності до формування альтернатив та прийняття остаточного рішення.

4. Проаналізуйте роль системи норм і нормативів (технічних, економічних, правових). Чому без якісної нормативної бази будь-який план перетворюється на «волонтаристське припущення»?

5. Розкрийте сутність балансового методу як інструменту забезпечення пропорційності. Чим він відрізняється від методів економіко-математичного моделювання (наприклад, лінійного програмування) при пошуку оптимального плану?

6. У чому полягає методологічна складність поєднання короткострокових планів із довгостроковою стратегією? Дослідіть концепцію «ковзного планування» як відповідь на динамічність ринку.

7. Як методологія планування враховує людський фактор? Розгляньте участь персоналу в розробці планів (парсіпативне планування) як метод підвищення реалістичності прогнозів.

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 3**

### **ПРОГНОЗУВАННЯ, ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ОБСЯГІВ ПРОДАЖУ**

**Мета роботи:** ознайомитись з етапами та методами прогнозування, навчитись проводити аналіз плану продажу продукції за попередній період використовуючи такі показники як: абсолютний приріст (зменшення) обсягу продажу, зміна номенклатури (асортименту) продукції, індивідуальний індекс фізичного обсягу реалізованої продукції; ознайомитись з методикою розрахунку виконання плану у грошовому виразі і за номенклатурою.

#### **Компетенції:**

ЗК.4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях, проводити планування та організацію обсягів продажу продукції підприємства.

ЗК.9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями з прогнозування, планування та організації продажу продукції підприємства.

#### **Програмні результати навчання:**

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН.8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації, здійснювати прогнозування, планування та організацію збуту продукції підприємства з використанням найбільш ефективних принципів, методів та передових технологій.

#### **Теоретичні відомості**

Під **прогнозом** розуміють науково обґрунтоване судження про можливий стан об'єкта у майбутньому.

Прогнози застосовуються як плани-орієнтири. У ринковій економіці поширене прогнозування попиту, ринкової кон'юнктури.

**Прогнозування попиту** – передбачення майбутнього попиту на товари і послуги з метою кращого обґрунтування відповідних виробничих планів. Воно поділяється на короткострокове (кон'юнктурне), середньострокове і довгострокове.

**Прогнозування ринкової кон'юнктури** – передбачення економічної ситуації, яка може скластися на ринку в майбутньому. Вона характеризується рухом цін, відсоткових ставок, валютного курсу, заробітної плати, дивідендів, а також динамікою виробництва та споживання.

Визначення безпосереднього обсягу продажу є завершальним етапом планування обсягів реалізації продукції. Для вирішення цього завдання, як правило, застосовують відповідний комплекс методів планування: методи експертних оцінок, економіко-статистичні методи, методи прямого рахунку.

**Методи експертних оцінок** дозволяють визначити планові показники обсягів реалізації досить швидко та без значних фінансових витрат, але, водночас, є менш достовірними, порівняно з іншими методами та є чутливими до кваліфікації експертів. Ці методи доцільно застосовувати в умовах визначення попиту на нову продукцію, аналогів якої немає на ринку.

**Економіко-статистичні методи**, як правило, базуються на дослідженні тенденцій динаміки обсягів реалізації у попередніх періодах та виявленні факторів, що можуть впливати (і ступінь впливу) на зміну показника у плановому періоді. Найчастіше використовуються методи кореляційно-регресійного аналізу, ковзної середньої, зважено ковзної середньої (експоненційного згладжування).

**Метод прямого рахунку** передбачає розрахунок планових обсягів продажу на основі місткості ринку та частки підприємства на ньому (добуток цих величин) з урахуванням прогнозних значень індексів зростання місткості ринку. Розрахунок планових обсягів реалізації за допомогою

коефіцієнтів еластичності використовується для тих товарів, для яких характерними є стійкі залежності обсягів продажів відносно темпів зміни загального обсягу товарообороту за всіма групами товарів.

Розрахований плановий обсяг продажу перевіряється шляхом розрахунку та оцінки точки беззбитковості, а також визначенням запасу міцності. При цьому мінімальні (необхідні) обсяги продажу розраховуються методом прямого рахунку на основі планової величини цільового прибутку, рівнів доходності та витрат минулого періоду.

Абсолютний приріст (зменшення) обсягу продажів розраховуємо за формулою 3.1.

$$\Delta Q = Q_{\phi} - Q_n, \quad (3.1)$$

де,  $Q_{\phi}$  - фактичний обсяг продажів, грн;

$Q_n$  - плановий обсяг продажів, грн.

Зміна номенклатури (асортименту) продукції визначається так. Спочатку знаходимо для окремих виробів планове, а потім фактичне значення питомої ваги даного виробу в загальному обсязі продажів за формулами 3.2.

$$I_{\text{виріб } n}^n = \frac{Q_{\text{виріб } n}^n \cdot 100}{\sum_{j=1}^n Q_{\text{виріб } j}^n} \quad \text{та} \quad I_{\text{виріб } n}^{\phi} = \frac{Q_{\text{виріб } n}^{\phi} \cdot 100}{\sum_{j=1}^n Q_{\text{виріб } j}^{\phi}}, \quad (3.2)$$

де,  $Q_{\text{виріб } j}^n$  – плановий обсяг продажів  $j$ -го виробу, грн;

$\sum_{j=1}^n Q_{\text{виріб } j}^n$  – добуток обсягу продажів усіх виробів за плановою номенклатурою, грн;

$Q_{\text{виріб } j}^{\phi}$  - фактичний обсяг продажів  $j$ -го виробу, грн;

$\sum_{j=1}^n Q_{\text{виріб}j}^{\phi}$  – добуток обсягу продажів усіх виробів за фактичною номенклатурою, грн.

Індекс фізичного обсягу реалізованої продукції визначається за формулою

$$I_{\text{виріб}} = \frac{Q_{\text{виріб}}^{\phi}}{Q_{\text{виріб}}^{\phi}} \quad (3.3)$$

Обсяг виробництва у грошовому виразі за планом та фактично розраховується за формулою 3.4.

$$Q_{\text{виріб}}^n = \sum_{j=1}^n Q_{\text{виріб},j}^n \cdot C_{\text{од}} \quad \text{та} \quad Q_{\text{виріб}}^{\phi} = \sum_{j=1}^n Q_{\text{виріб},j}^{\phi} \cdot C_{\text{од}} \quad (3.4)$$

де,  $C_{\text{од}}$  – ціна одиниці продукції.

Для забезпечення досягнення планових обсягів реалізації підприємство повинно передбачати заходи зі стимулювання збуту. У процесі просування своїх товарів і послуг фірма планує застосування старих (традиційних) і нових способів стимулювання попиту і збуту. При цьому, перш за все, фірма займається розробкою і здійсненням заходів **рекламної діяльності** у сфері просування продукції до кінцевого споживача. З точки зору просування продукції, реклама є сукупністю платних форм неособистої (позбавленої індивідуальності) пропозиції товарів і послуг.

Виділяють наступні **етапи планування рекламної кампанії**:

1. **Постановка рекламних цілей.**
2. **Визначення стратегії і тактики реклами** (на кого спрямована, які функції має виконувати, які результати слід фірмі очікувати).

3. **Розробка конкретних заходів рекламної кампанії** (вибір рекламних засобів, варіантів їхньої комбінації, складання рекламного звернення і рекламного бюджету).

4. **Аналіз результатів рекламної кампанії** (отримання інформації про ефективність реклами, виявлення недоліків у процесі проведення рекламної кампанії, корекція рекламних заходів комунікативної політики фірми).

У процесі постановки і реалізації цілей реклами розв'язуються проблеми:

- організації активного впливу на вибраний споживацький сегмент;
- планування оптимальних стратегічних і тактичних рекламних дій;
- вибору видів реклами.

**Розробка конкретних заходів рекламної кампанії** пов'язана не лише з вибором певної комбінації рекламних засобів, але із плануванням термінів здійснення сукупності маркетингових дій, установленням особистої (або колективної) відповідальності за дотримання строків та складанням рекламного бюджету.

Окрім реклами, до традиційних способів просування продукції відносять також стимулювання збуту, PR, організацію особистих продажів та надання сервісного обслуговування споживачам, які стають важливими умовами зростання обсягів збуту і, отже, ринкової частки фірми.

**Стимулювання збуту** розуміється як комплекс різноманітних засобів маркетингової діяльності, що на певний час збільшують початкову цінність товару або послуги та безпосередньо стимулюють купівельну активність споживачів, роботу дистриб'юторів і торгового персоналу; тобто це спеціальні засоби для стимулювання торгівлі або рекламно оформлювальні засоби для місць продажу. **До засобів стимулювання збуту відносяться:**

- **упаковка** – елемент дизайну товару є важливим джерелом інформації для споживача, оскільки несе собою певне маркетингове комунікаційне звернення. Розробкою упаковки

товару опікуються як технологи та дизайнери, так і фахівці з питань планування маркетингових комунікацій;

- **спеціальні сувеніри** – безкоштовні подарунки, що є нагадуванням про компанію, яка пропонує товар;

- **інтернет-запити (Internet inquiries)**, які стають ефективними засобами не лише вимірювання поведінки споживачів, але й стимулювання прийняття ними рішення щодо купівлі. Крім інтернет-запитів, для ефективного вимірювання поведінки покупців можуть бути застосовані такі види норм погашення як купони, премії, конкурси, лотереї;

- **пробні ринки**, які найліпше спрацьовують у разі торгового і споживчого стимулювання збуту, прямого маркетингу;

- **тестування симуляції купівлі** – актуальний нині маркетинговий засіб вивчення поведінки покупців та стимулювання купівель. За цим засобом досліджується споживча поведінка в так званому контрольованому лабораторному оточенні з використанням сучасних інтерактивних способів комунікацій (споживачів у декілька етапів опитують про те, чи готові вони купити товари, змінюючи умови здійснення покупки, замінюючи рекламні ролики, пропонуючи інші товарні марки тощо);

- важливим інструментом стимулювання покупців та засобом сучасних медіа-досліджень є **онлайн-анкетування** – онлайн-інтерв'ю, що дозволяють “вийти” на групу людей з високими доходами (вище за середній клас), опитування яких традиційно проводилося методами персональних інтерв'ю (“інтерв'ю обличчям-до-обличчя”), телефонні інтерв'ю.

## Практичні завдання

### Завдання 3.1

Річним планом підприємства передбачається випуск продукції, який представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Виріб	Вхідні дані		Оптова ціна, грн
	Кількість, тис. од.		
	план	факт	
А	200+ N	310+ N	100+ N
Б	1000+ N	1250+ N	25+ N
В	450+ N	300+ N	92+ N
Г	135+ N	245+ N	57+ N

Визначити, на скільки відсотків виконаний план у грошовому виразі і за номенклатурою.

### Завдання 3.2

Проаналізувати план продажу продукції підприємства за попередній період (табл. 3.2), використовуючи такі показники:

1. Абсолютний приріст (зменшення) обсягу продажу.
2. Зміну номенклатури (асортименту) продукції.
3. Індивідуальний індекс фізичного обсягу реалізованої продукції.

Таблиця 3.2.

Виріб	Вихідні дані	
	Обсяг продажів, тис. грн	
	план	факт
А	1200+ N	1180+ N
Б	2700+ N	2780+ N
В	-	470+ N
Г	1210+ N	1350+ N
Д	500+ N	390+ N

### Питання для самостійного опрацювання

1. Чому прогноз вважається імовірнісним баченням майбутнього, а план – обов'язковим до виконання управлінським рішенням? Яким чином "оптимістичний" прогноз може трансформуватися у "консервативний" план?

2. Проаналізуйте різницю між якісними методами (метод Дельфі, думка експертів, опитування споживачів) та кількісними методами (екстраполяція трендів, кореляційно-регресійний

аналіз). У яких ринкових умовах кожен із них є найбільш ефективним?

3. Опишіть процес відбору замовлень та формування виробничої програми на основі критеріїв прибутковості та стратегічної важливості клієнтів. Що таке "місткість ринку" і як вона обмежує планові показники продажу?

4. Як етап життєвого циклу продукту (впровадження, зростання, зрілість, спад) впливає на методику планування обсягів його реалізації? Як нівелювати вплив сезонних коливань при розробці річного плану продажу?

5. Розкрийте структуру бюджету продажу. Яким чином зміна цінової політики впливає на плановий обсяг виручки (ефект еластичності попиту)?

6. Порівняйте організацію прямого збуту та роботу через посередників. Які організаційні витрати слід враховувати при плануванні системи розподілу продукції?

7. Опишіть механізм контролю виконання плану продажу. Що таке "аналіз розривів" і які управлінські рішення слід приймати у разі суттєвого недовиконання плану?

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 4 ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНОВОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Мета роботи:** ознайомитись із системою планів та етапами планування діяльності на підприємстві, навчитись визначати планові показники виробничої програми (товарну продукцію, реалізовану продукцію, валову та чисту продукцію) підприємства.

### **Компетенції:**

ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій і методів соціальних та поведінкових наук.

ЗК.4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях, визначати планові показники виробничої програми.

ФК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом, ресурсами підприємства, організовувати та контролювати виконання планів.

### **Програмні результати навчання:**

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичними і самокритичними.

### **Теоретичні відомості**

Система планів діяльності підприємства визначається стратегією, для реалізації якої складається стратегічний план. На основі стратегічного плану формуються тактичні (поточні) плани підприємства. Їх підґрунтям є план обсягу продаж, тому що виробництво продукції (послуг) орієнтується в першу чергу на те, що буде мати попит на ринку. Обсяг продаж визначає обсяг виробництва або виробничу програму, яка є основою для планування потреби у персоналі та матеріально-технічних ресурсах.

**Форма організації планової роботи** це характер вертикальних зв'язків на підприємстві при проведенні робіт з розробки планів його діяльності.

Розрізняють три основні форми організації планування на підприємстві:

- ✓ «зверху вниз»;
- ✓ «знизу нагору»;
- ✓ зустрічне (кругове).

**Механізм планування** – це сукупність засобів і методів для прийняття планових рішень та забезпечення їх реалізації, тобто для здійснення процесу планування.

Механізм планування включає:

- 1) систему визначення (планування) цілей і завдань підприємства;
- 2) функції планування;
- 3) методи планування.

**Виробнича програма** – це план підприємства, що визначає необхідний обсяг виробництва, номенклатуру та асортимент продукції у плановому періоді відповідно до вимог плану продажу.

Виробнича програма обумовлює завдання щодо:

- ✓ впровадження в дію нових виробничих потужностей;
- ✓ визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах;
- ✓ визначення потреби в чисельному складі персоналу;
- ✓ визначення потреби в обслуговуючих засобах виробництва, зокрема, транспорті.

Підприємства промисловості формують виробничу програму на основі замовлень споживчого попиту, виявленого в процесі вивчення ринку.

Для визначення виробничої програми підприємства застосовують натуральні, трудові й вартісні показники.

**Натуральні показники** – це обсяг продукції в натуральних одиницях за номенклатурою й асортиментом.

**Номенклатура** – склад продукції за її найменуванням.

**Асортимент** характеризує склад даного виду продукції за марками, типами або рівнями якості.

Маючи дані про трудомісткість одиниці продукції кожного найменування і визначену завданням кількість, можна розрахувати виробничу програму в трудових показниках, тобто розрахувати трудомісткість всієї виробничої програми:

$$T = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot t_{i \text{ вир }} \quad (4.1)$$

де, T – трудомісткість всієї виробничої програми;

$N_i$  – випуск продукції  $i$ -го найменування в натуральних одиницях;

$t_{шт.к.i}$  – норма часу (технологічна трудомісткість) на виготовлення одиниці продукції  $i$ -го найменування, нормо-години;

$n$  – номенклатура продукції.

**Товарна продукція** підприємства являє собою суму обсягів: готових виробів, призначених для реалізації замовникам; власного капітального будівництва і непромислових господарств; напівфабрикатів власного виготовлення і продукції допоміжних і підсобних господарств, призначених для реалізації; робіт промислового характеру, виконаних на замовлення зовнішніх і внутрішніх споживачів.

Товарна продукція, визначається за формулою:

$$TP = \sum_{i=1}^n N_i \cdot t_{шт.к.i} \cdot P \quad (4.2)$$

де,  $TP$  – обсяг товарної продукції, грн.;

$N_i$  – випуск продукції  $i$ -го найменування в натуральних одиницях;

$\sum_{шт.к.i}$  – оптова ціна підприємства одиниці продукції  $i$ -го найменування, грн.;

$P$  – вартість робіт промислового призначення для інших юридичних осіб, грн.;

$n$  – номенклатура продукції.

**Реалізована продукція підприємства** – це вартість відвантаженої продукції, за яку на рахунок підприємства-постачальника надійшли кошти в зазначений термін; реалізована продукція визначається за формулою:

$$RP = \sum_{i=1}^n G_{п,i} \cdot G_{к,i} \quad (4.3)$$

де,  $RP$  – реалізована продукція, грн.;

$G_{п}$ ,  $G_{к}$  – готова продукція, яка знаходиться на складі або відвантажена відповідно на початок і кінець зазначеного терміну, грн.

**Валова продукція** – це вартість всієї продукції, що планується виробити на підприємстві незалежно від ступеню її готовності:

$$В = НЗВ_{к} + НЗВ_{п} + ЧП + А + МВ \quad (4.4)$$

де, ВП – валова продукція, грн.;

НЗВ<sub>к</sub>, НЗВ<sub>п</sub> – вартість залишків незавершеного виробництва відповідно на початок і кінець зазначеного терміну, грн.

**Чиста продукція** відображає вартість продукції без урахування матеріальних витрат і амортизаційних відрахувань (формула 4.5).

$$ЧП = ТП - МВ - А \quad (4.5)$$

**Нормативно-чиста продукція**, відображає знову утворену вартість і обчислюється за формулою 4.6.

$$ЧП_n = \frac{ЧП}{A} \cdot P' \quad (4.6)$$

де, ЧП<sub>н</sub> – обсяг нормативно-чистої продукції, грн.;

Н<sub>і</sub> – норматив одиниці чистої продукції і-го найменування, грн.;

Р' – вартість робіт промислового призначення, яка враховує лише заробітну плату працівників із відрахуванням у соціальні фонди і нормований прибуток, грн.

**Норматив одиниці чистої продукції** і-го найменування розраховується за формулою 4.7.

$$Н_i = \frac{В - НЗВ_{к} - НЗВ_{п} - А}{ЧП} \cdot P' \quad (4.7)$$

де, Н<sub>і</sub> – норматив одиниці чистої продукції, грн.;

ЗП<sub>рi</sub> – заробітна плата (основна і додаткова) із відрахуваннями підприємства в соціальні фонди тих працівників, які виготовляють одиницю продукції і-го найменування, грн.;

$K_{зп}$  – коефіцієнт заробітної плати, який дозволяє враховувати витрати на заробітну плату із відрахуваннями в соціальні фонди інших, крім робітників, категорій виробничого персоналу;

$\Pi_{ні}$  – нормативний прибуток на одиницю продукції  $i$ -го найменування, грн.

$$ЗП_{зі} = l_s \cdot t_{ум.к.і} \cdot (1 + K_{дзн}) \cdot (1 + K_{сф}) \quad (4.8)$$

де,  $l_s$  – годинна тарифна ставка розряду, за яким тарифікована робота з виготовлення одиниці продукції  $i$ -го найменування, грн/год;

$t_{штк.і}$  – норма часу (технологічна трудомісткість) на виготовлення одиниці продукції  $i$ -го найменування, нормо-години;

$K_{дзн}$  – коефіцієнт, що враховує додаткову заробітну плату;

$K_{сф}$  – коефіцієнт, що враховує відрахування в соціальні фонди.

$$K_{зп} = \frac{\PhiЗП_{ПВП} - \PhiЗП_p}{\PhiЗП_p}, \quad (4.9)$$

де,  $\PhiЗП_{ПВП}$  – фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу підприємства за певний період (у даному випадку за рік), грн.;

$\PhiЗП_p$  – фонд заробітної плати працівників підприємства за той же період, грн.

$$\frac{\Pi_{ні} \cdot C_i \cdot S_{мі}}{P_{ні}} \cdot 100\% \quad (4.10)$$

де,  $\Pi_{ні}$  – нормативний прибуток на одиницю продукції  $i$ -го найменування, грн;

$C_i$  – повна собівартість одиниці продукції  $i$ -го найменування, грн.;

$S_{мі}$  – витрати на матеріали для виготовлення одиниці продукції  $i$ -го найменування, грн.;

$P_{ні}$  – нормативна рентабельність, розрахована щодо собівартості без матеріальних витрат, %.

Умовно-чиста продукція відрізняється від нормативно-чистої на величину річних амортизаційних відрахувань:

## **УЧП**

(4.11)

де, УЧП – умовно-чиста продукція, грн.;

А – амортизаційні відрахування, грн.

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 4.1**

Підприємство виготовило продукції основного виробництва на суму  $3250+N$  тис. грн. Роботи виробничого характеру, що були виконані для інших юридичних осіб, –  $140+N$  тис. грн. Вартість напівфабрикатів власного виробництва –  $370+N$  тис. грн., з них  $70\%-N$  використано у власному виробництві. Розмір незавершеного виробництва збільшився на кінець року на 50 тис. грн. Залишки готової продукції на складі на початок року –  $28+N$  тис. грн., на кінець року –  $33+N$  тис. грн.

Визначити плановий обсяг товарної, валової та реалізованої продукції підприємства.

#### **Завдання 4.2**

Визначити темпи зростання обсягу виробництва товарної та чистої продукції, а також основних показників виробництва. Зробити висновки.

Таблиця 4.2.

#### **Вихідні дані**

Показники	Базовий період	Звітний період
Обсяг товарної продукції, тис. грош. од., у тому числі:	$800+N$	$820+N$
- матеріали	$224+N$	$265+N$
- амортизація	$15+N$	$15+N$
- витрати на оплату праці	$120+N$	$110+N$

#### **Завдання 4.3**

Визначити обсяг реалізованої продукції у вартісному вираженні виходячи з таких даних:

✓ річний випуск продукції: виріб А –  $550 +N$  од., виріб Б –  $730 +N$  од., виріб В –  $600 +N$  од., виріб Г –  $400 +N$  од.;

- ✓ оптова ціна за виріб А –  $100 + N$  грн., Б –  $1800 + N$  грн., В –  $1200 + N$  грн., Г –  $900 + N$  грн.;
- ✓ залишки готової продукції на початок планового року –  $2530 + N$  тис. грн.;
- ✓ вартість річної продукції, відвантаженої замовнику, але не сплаченої ним у базовому році –  $1700 + N$  тис. грн.;
- ✓ залишки нереалізованої продукції на кінець року склали  $4880 + N$  тис. грн.

#### Завдання 4.4

Визначити товарну, реалізовану, валову і чисту продукцію, виходячи з таких даних.

Таблиця 4.1.

#### Вихідні дані

Показник	Од. вим.	Значення
1. Виробництво продукції в натуральному вираженні: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ виріб А</li> <li>✓ виріб Б</li> <li>✓ виріб В</li> </ul>	од.	$550 + N$ $700 + N$ $600 + N$
2. Відпускна ціна одиниці продукції: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ виріб А</li> <li>✓ виріб Б</li> <li>✓ виріб В</li> </ul>	грн	$10000 + N$ $12000 + N$ $8000$
3. Об'єм напівфабрикатів, що реалізуються на сторону	тис. грн	$2200 + N$
4. Послуги виробничого характеру, що надаються для інших юридичних осіб	тис. грн	$3000 + N$
5. Залишки незавершеного виробництва: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ на початок року</li> <li>✓ на кінець року</li> </ul>	тис. грн	$1200 + N$ $1400 + N$
6. Матеріальні та прирівняні до них витрати	тис. грн	$17200 + N$
7. Вартість сировини та матеріалів замовника	тис. грн	$240 + N$
8. Залишки нереалізованої продукції на: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ на початок року</li> <li>✓ на кінець року</li> </ul>	тис. грн	$800 + N$ $560 + N$

## Завдання для самостійного розв'язання

### Завдання 4.5

Підприємство випускає столярну продукцію, що характеризується наступними даними (таблиця 4.3).

Таблиця 4.3.

#### Вихідні дані

Найменування продукції	План випуску в натуральному виразі	Норма трудомісткості, люд./днів
Віконні блоки, кв.м	$1500+N$	$0,45+N$
Дверні блоки, кв.м	$850+N$	$0,27+N$
Плінтуси	$40000+N$	$0,06+N$

Розрахувати план випуску продукції в умовно-натуральних показниках кв.м віконних блоків.

### Завдання 4.6

У плановому році підприємство планує випустити  $1000+N$  од. виробів А за ціною  $500+N$  грн/од. та  $3000+N$  од. виробів Б за ціною  $600+N$  грн/од. Крім того, планується виготовити комплектуючих виробів на суму  $2500+N$  тис. грн., у тому числі для сторонніх замовників – на  $1500+N$  тис. грн.; також у плані передбачаються зміни залишків готової продукції на складі з  $2000+N$  тис. грн. до  $500+N$  тис. грн.

Розрахувати план з товарної, валової та реалізованої продукції.

### Питання для самостійного опрацювання

1. Яке місце посідає планово-економічний відділ у загальній структурі управління? Охарактеризуйте розподіл функцій між планово-економічним відділом, бухгалтерією та виробничими підрозділами.

2. Проаналізуйте підходи «зверху-вниз» та «знизу-вгору». За яких умов доцільно делегувати повноваження щодо планування безпосередньо лінійним керівникам та центрам відповідальності?

3. Що таке «плановий цикл» та «графік розробки планів»? Які внутрішні нормативні документи (положення, інструкції,

регламенти) необхідні для координації роботи всіх служб підприємства?

4. Які вимоги висуваються до якості, повноти та своєчасності вхідної інформації? Опишіть рух інформаційних потоків між підрозділами в процесі узгодження планових показників.

5. Чому працівники часто чинять опір впровадженню жорстких планових показників? Які організаційні заходи (мотивація, залучення, навчання) допомагають мінімізувати конфлікти між «плановиками» та «виконавцями»?

6. Як змінюється організація роботи економіста-менеджера при переході від таблиць Excel до комплексних систем (ERP, BI-системи)? У чому полягає перевага створення єдиного інформаційного простору для планування?

7. За якими критеріями можна оцінити, чи ефективно працює система планування на підприємстві?

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 5 СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Мета роботи:** ознайомитись із етапами стратегічного планування та методикою розробки стратегії і стратегічного плану підприємства; навчитись формулювати місію, цілі та завдання підприємства.

### **Компетенції:**

ЗК.4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях, формулювати місію, цілі та завдання підприємства.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями з планування та організації діяльності підприємства.

ФК3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

ФК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту, застосовувати сучасні

принципи, методи і способи стратегічного планування діяльності підприємства.

ФК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

### **Програмні результати навчання:**

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН.8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації, здійснювати стратегічне планування діяльності підприємства.

### **Теоретичні відомості**

**Стратегічний план** – це сукупність взаємоузгоджених заходів і дій, що відображають довгострокові цілі та основні напрямки діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення.

Основні етапи складання стратегічного плану:

1. Формування стратегічних цілей.
2. Аналіз середовища.
3. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії.
4. Практична реалізація плану.

Ретельність вибору стратегії, ступінь відповідності її сучасному стану підприємства та майбутнім сподіванням залежить від **наступних чинників**:

- ✓ навичок і здібностей відповідальних за прийняття рішень;
- ✓ величини прийняттого ризику;
- ✓ дії конкурентів, достатності фінансових ресурсів.

**Вибір стратегій відбувається у наступній послідовності:**

**1. Вибір загальної стратегії.** При цьому розглядаються три основні стратегічні альтернативи:

✓ **стратегія стабільності** – передбачає зосередження підприємства на існуючих напрямках діяльності та їх підтримка (обумовлює розробку системи оборонних планів);

✓ **стратегія росту** – передбачає розвиток старих та нових напрямів діяльності, розширення діяльності підприємства, проникнення на нові ринки та їх захоплення (характерна система наступальних планів);

✓ **стратегія скорочення** – рівень цілей встановлюється нижче за досягнутий в минулому (застосовується для раціоналізації та переорієнтації діяльності при сильному впливі загроз зовнішнього середовища та перевазі слабких сторін підприємства над сильними).

**2. Вибір ділової (конкурентної) стратегії** – спрямована на забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку та нейтралізацію його конкурентів. Підґрунтям для вибору ділової стратегії є:

- ✓ стратегія переваг у витратах;
- ✓ стратегія диференціації (широкого асортименту);
- ✓ стратегія фокусування (вузької спеціалізації).

**3. Вибір функціональної стратегії.** Розробляються з метою конкретизації та досягнення функціональних цілей підприємства. Основними з них є:

- ✓ маркетингова (продуктово-маркетингова) стратегія;
- ✓ виробнича стратегія;
- ✓ стратегія управління персоналом (кадрова стратегія);
- ✓ фінансова стратегія.

**4. Оцінка обраних стратегій та їх прийняття.** Відбувається оцінка кожної з обраних стратегій та визначаються майбутні результати їх реалізації, щоб з'ясувати:

- ✓ чи будуть ліквідовані розриви;
- ✓ чи враховані всі чинники, щоб забезпечити реалізацію стратегії;
- ✓ чи приведе обрана стратегія до досягнення підприємством цілей і виконання своєї місії.

**Місія підприємства** – це основна мета, чітко визначена причина його існування. Вона відображує прагнення підприємства справити на зовнішнє середовище бажане враження.

## Практичні завдання

### Завдання 5.1

Сформулюйте коректні цілі для організації, що наведені в таблиці 5.1 та заповніть порожні місця зазначивши основні показники визначення досягнення цілей

Таблиця 5.1.

#### Вихідні дані

Опис цілей організації	Показник визначення цілей
Прибутковість	
Ринки	
Рентабельність	
Продукція	
Зміни в структурі або діяльності	

### Завдання 5.2

ПрАТ "Костопільський завод продтоварів" створений 22.04.1994 року шляхом приватизації і є правонаступником Костопільського заводу продовольчих товарів, створеного у 1945 році. ПрАТ "КЗПТ" належить до підприємств харчової промисловості, яка є однією з провідних галузей не лише агропромислового й промислового комплексів, а й усього народного господарства України.

ПрАТ "Костопільський завод продовольчих товарів" протягом поточного року виготовив більше 140 видів продукції, зокрема зефіри, цукерки, драже, ірисы, ковбаски, лукуми, мармелади, булки, хліб, печиво), майонез тощо. Загалом обсяг реалізації у зріс на 67%, порівняно із минулим роком.

Чисельність працюючих на підприємстві в поточному році значно знизилась. Оскільки галузь перспективна, ПАТ "КЗПТ" має багато конкурентів. Найбільшими з них є: ПАТ по випуску продтоварів "Ясен" м.Чернігів; Роменський завод продтоварів ТМ "ПАН+ПАНІ" м.Ромни; АОЗТ "Лісок", ТзОВ "Ліспрод" м.Луганськ; ПрАТ "Шполянський завод продтоварів"; ТМ "Глорія" м.Луганськ; ТМ "Ольвія Віта" м.Львів; Полтавська кондитерська фабрика ТМ "Домінік" м.Полтава; Запорізька кондитерська фабрика м.Запоріжжя; Здолбунівський завод продтоварів м.Здолбунів; ТМ "ЖАКО" м.Київ; Гоцанський

завод продтоварів смт.Гоща Рівненської обл.; ПП "Стимул" м.Дніпропетровськ. Тому заводу, аби не втратити свою частку на ринку і залишатись конкурентноздатним, необхідно постійно розвиватись і вдосконалюватись, впроваджувати нові технології і створювати новинки.

На основі наведених даних розробіть стратегічний план підприємства.

### **Завдання 5.3**

ТОВ "Світ мрій", що займається розробкою та реалізацією туристського продукту, протягом тривалого часу працювало з низьким рівнем рентабельності. Для покращення фінансового стану у короткостроковій перспективі, менеджери підприємства запропонували підвищити якість турпродукту. Введення зазначених напрямків посприяло нарощуванню показників прибутковості, і керівництво турфірми вирішило спрямувати частину власних коштів та залучити банківські кредити для розвитку бізнесу у напрямку побудови власної бази відпочинку в с. Олександрія.

На основі наведених даних розробіть стратегічний план підприємства.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Розкрийте роль стратегічного бачення візії та місії як відправних точок планування.

2. Охарактеризуйте інструментарій аналізу макрооточення та безпосереднього оточення. Як результати цього аналізу впливають на вибір стратегічних альтернатив?

3. Опишіть методіку поєднання сильних/слабких сторін підприємства з можливостями/загрозами ринку. Чому важливо будувати стратегію саме на «стрижневих компетенціях»?

4. Проаналізуйте еталонні стратегії за Майклом Портером: мінімізація витрат, диференціація та фокусування. За яких ринкових умов кожна з них забезпечує сталу конкурентну перевагу?

5. Розкрийте суть системи збалансованих показників. Як перекласти абстрактну стратегію на мову конкретних

показників за чотирма проекціями: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток?

б. Чому більшість стратегій терплять невдачу на етапі впровадження? Опишіть механізм стратегічного контролю та умови, за яких стратегічний план потребує негайної корекції (стратегічний адаптивізм).

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 6 ПЛАНУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ВИРОБНИЧОЮ ПОТУЖНІСТЮ**

**Мета роботи:** навчитись розраховувати виробничу потужність промислового підприємства, календарний, номінальний та дійсний фонди часу.

### **Компетенції:**

ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій і методів соціальних та поведінкових наук.

ЗК.4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях, здійснювати планування виробничої потужності підприємства, розраховувати календарний, номінальний та дійсний фонди часу.

ЗК9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями з планування та організації діяльності підприємства.

ФК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту:

### **Програмні результати навчання:**

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН.8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації, планувати виробничу потужність підприємства.

ПРН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичними і самокритичними.

### **Теоретичні відомості**

Планування випуску продукції є основним розділом річного плану промислового підприємства, оскільки інші забезпечують його виконання. Такий план розробляють у натуральних і вартісних показниках.

**Виробнича потужність підприємства** – це потенційно максимально можливий випуск продукції необхідної якості в номенклатурі, передбаченій на плановий період при повному використанні обладнання та виробничих площ, заданому режимі роботи, прийнятій технології та організації праці.

Виробнича потужність підприємства визначається потужністю основних виробничих підрозділів, яку поділяють на: перспективну, проектну та діючу.

**Перспективна виробнича потужність** – відображає очікувані зміни в номенклатурі продукції, технології та організації виробництва, закладені в плановому періоді.

**Проектна виробнича потужність** – являє собою величину можливого випуску продукції умовної номенклатури за одиницю часу.

За період проектування (1-2 роки), будівництва (2-5 років) і освоєння потужностей (1-2 роки) номенклатура продукції може значно змінитися, як може змінитися і технічна характеристика обладнання. У зв'язку з цим вводять поняття **діюча потужність**.

**Діюча потужність підприємства** – (цеху, лінії) відображає потенційну здатність виготовити протягом календарного періоду максимально можливу кількість

продукції, передбачену планом номенклатури. Вона носить динамічний характер і змінюється у відповідності з організаційно-технічним розвитком виробництва.

**Діюча потужність характеризується такими показниками:**

- 1) потужністю на початок планового періоду (вхідна);
- 2) потужністю на кінець планового періоду (вихідна);
- 3) середньорічною потужністю.

**При визначенні вхідної виробничої потужності враховують:**

- 1) проведення заходів щодо зниження “вузьких місць” протягом планового періоду;
- 2) збільшення кількості обладнання або заміна його на більш потужне;
- 3) перерозподіл робіт між окремими виробничими підрозділами;
- 4) можливе збільшення змінності роботи обладнання або виробничих підрозділів.

**Вхідна потужність ( $M_{вх}$ )** визначається виходячи з умов виробництва на початок розрахункового року.

**Вихідна потужність підприємства визначається з врахуванням:**

- 1) запланованих при визначенні вхідної потужності заходів щодо ліквідації “вузьких місць” виробництва;
- 2) введення в дію нових потужностей, в т.ч. за рахунок реконструкції, модернізації та проведення заходів щодо підвищення ефективності виробництва.

**Вихідна потужність ( $M_{вих}$ )** – це потужність на кінець розрахункового року, що розраховується на основі вхідної потужності, вибуття і введення потужності протягом року (ф-ла 6.1).

$$M_{вих} = M_{вх} + M_{вв} - M_{вив}, \quad (6.1)$$

де,  $M_{вв}$ ,  $M_{вив}$  – потужність, що вводиться і виводиться, відповідно.

**Середньорічна виробнича потужність ( $M_c$ )** – це потужність, яку має у своєму розпорядженні підприємство (цех, дільниця) у середньому протягом року з урахуванням її

величини на початок року, а також приросту нових і вибуття наявних потужностей. Вона розраховується шляхом підсумовування потужності на початок року і середньорічної потужності, що вводиться, за мінусом середньорічної виведеної потужності (ф-ла 6.2).

$$M_c = M_{ex} + \frac{M_{вв} \cdot K_1}{12} - \frac{M_{вив} \cdot K_2}{12}, \quad (6.2)$$

де,  $K_1$  – кількість місяців, починаючи з місяця, наступного за місяцем введення потужності, до закінчення року;

$K_2$  – кількість місяців, починаючи з місяця виведення потужності до закінчення року;

$\frac{M_{вв} \cdot K_1}{12}$  – середньорічна потужність, що вводиться;

$\frac{M_{вив} \cdot K_2}{12}$  – середньорічна виведена потужність.

Більш точні результати розрахунку величини середньорічної виробничої потужності підприємства (як і будь-якого моментного показника) можна одержати при використанні формули середньої хронологічної:

$$M_c = \left( \frac{1}{2} M_1 + M_2 + \dots + M_{12} + \frac{1}{2} M_{12} \right) : 12, \quad (6.3)$$

де,  $M_1, M_2, \dots, M_{12}$ , – величина виробничої потужності на початок кожного відповідного місяця розрахункового року;

$M_1$  – величина виробничої потужності на початок першого місяця року, що йде за розрахунковим.

Виробнича потужність підприємства (цеху, дільниці) – динамічна величина, що змінюється протягом усього розрахункового (планового) року. **Збільшення** потужності відбувається за рахунок технічного переозброєння, розширення і реконструкції підприємства (цеху, дільниці), **зменшення** – за рахунок вибуття потужності внаслідок старіння; збільшення і зменшення потужності може бути пов'язане зі зміною номенклатури й асортименту продукції, що випускається.

На виробничу потужність в основному впливає фонд часу роботи виробничого обладнання, який залежить від режиму роботи підприємства. У зміст поняття режим роботи підприємства включають число робочих змін, тривалість робочого дня, тривалість робочої зміни.

У залежності від величини витрат часу, що враховують при розрахунку виробничої потужності підприємства, розрізняють:

- 1) календарний фонд часу;
- 2) номінальний фонд часу;
- 3) дійсний (робочий) фонд часу.

**1. Календарний фонд часу** – дорівнює добутку календарних днів у плановому періоді та кількості годин у робочих змінах. Наприклад, для періоду в 1 рік при трьохзмінній роботі з тривалістю зміни 8 годин календарний фонд складає:  $365 \times 3 \times 8 = 8760$  год.

**2. Номінальний фонд часу** – визначається режимом роботи підприємства і дорівнює добутку числа робочих днів у плановому періоді та кількості годин у робочих змінах. Наприклад, при 6-денній роботі і 8-годинному режимі роботи номінальний фонд часу складає:  $(365 - 53) \cdot 8 = 312 \cdot 8 = 2496$  год., де, 53 – кількість неділь у плановому періоді.

При 5-денній роботі і 8-годинному режимі номінальний фонд рівний  $(365 - 53 - 52) \cdot 8 = 260 \cdot 8 = 2080$  год., де, 52 – кількість суботніх днів у плановому періоді.

**3. Дійсний (робочий) фонд часу** – дорівнює номінальному за вирахуванням витрат часу на планово-попереджувальні роботи (ремонти).

## Практичні завдання

### Завдання 6.1

На дільниці механічного цеху працює  $20+N$  верстатів. Трудомісткість обробки однієї деталі на токарному верстаті становить  $0,25+N$  нормо-годин. Дільниця працює в дві зміни, тривалість однієї зміни – 8 годин. Число неробочих днів у розрахунковому році – 107 днів. Регламентовані простої обладнання становлять  $5\%+N$  від режимного фонду часу.

Очікуваний коефіцієнт використання токарних верстатів дорівнює 0,85. Визначити виробничу потужність дільниці цеху і можливий обсяг випуску продукції.

### **Завдання 6.2**

Визначити вихідну та середньорічну виробничу потужність підприємства за такими вихідними даними:

1. Виробнича потужність на початок року –  $400+N$  млн грн.
2. Введення потужності:
  - ✓ у травні –  $10+N$  млн грн;
  - ✓ у липні –  $8+N$  млн грн.
3. Виведення потужності в червні –  $15+N$  млн грн.

### **Завдання 6.3**

Визначити виробничу потужність складальної дільниці, якщо відомо: корисна площа складального цеху –  $200+N$  м<sup>2</sup>; площа, яку займає один виріб –  $3,5+N$  м<sup>2</sup>, а робоча зона для складання одного виробу становить  $30\%+N$  від його площі. Тривалість складання одного виробу –  $12+N$  днів, режимний фонд часу складальної дільниці – 265 днів/рік.

### **Завдання для самостійного розв'язання**

#### **Завдання 6.4**

Визначити виробничу потужність пекарні і її виробничу програму, якщо середня тривалість випікання хлібобулочних виробів вагою 0,8 кг становить 32 хв., тривалість зміни – 8 годин. Режим роботи – двозмінний. Номінальний фонд робочого часу – 300 днів у році, втрати робочого часу становить 10%.

#### **Завдання 6.5**

У механічному цеху машинобудівного заводу встановлено 40 токарних, 24 фрезерних, 21 свердлильний і 15 шліфувальних верстатів. Режим роботи цеху: у дві зміни по 8 годин при п'ятиденному робочому тижні. Простої устаткування в планових ремонтах становлять: для токарних верстатів – 6 %, фрезерних – 7 %, свердлильних – 8 %, шліфувальних – 8 %.

У цеху виготовляється один виріб А. Планові норми часу на оброблення одиниці продукції на верстатах, нормо-годин: токарних – 2,2; фрезерних – 1,3; свердлильних – 0,9; шліфувальних – 1,1.

Розрахувати виробничу потужність механічного цеху.

### **Завдання 6.6**

Визначити коефіцієнт використання виробничої потужності підприємства в цілому й за окремими виробами планової номенклатури.

Очікувана виробнича потужність підприємства на початок року склала у вартісному вираженні 19,2 млн.грн., у натуральному вираженні: виріб А – 63 од., виріб Б – 1340 од., виріб В – 15000 од. У плановому періоді передбачається введення нових виробничих потужностей. У цілому середньорічна потужність, що планується ввести, складає 0,6 млн грн; за виробами: виріб А – 5 од., виріб Б – 50 од., виріб В – 500 од. Строки введення за виробами: виріб А – 31 липня, виріб Б – 1 березня, виріб В – 1 жовтня. Планова номенклатура, що встановлена для заводу в централізованому порядку, за виробами: виріб А – 60 од., виріб Б – 1300 од., виріб В – 12000 од. Вартість річного випуску продукції заводу в цілому становить 17,2 млн.грн.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Розкрийте різницю між теоретичною (проектною), ефективною та реальною виробничою потужністю. Чому підприємство майже ніколи не працює на 100% своєї проектної потужності?

2. Проаналізуйте вплив кількості обладнання, прогресивності технологій, фонду часу роботи та кваліфікації персоналу на розрахунок потужності. Як впливає на потужність перехід з двозмінної на тризмінну модель роботи?

3. Опишіть алгоритм розрахунку потужності для окремої групи однотипного обладнання та для цеху в цілому. Що таке «провідна ланка» виробництва і чому саме за нею визначається загальна потужність підприємства?

4. Дайте визначення поняттю «вузьке місце». Якими організаційними та технічними методами можна розширити пропускну здатність дільниці, яка обмежує випуск всієї продукції?

5. Як складається баланс потужностей на початок та кінець планового періоду? Охарактеризуйте поняття вхідної, вихідної та середньорічної потужності.

6. Розкрийте зміст коефіцієнтів використання потужності (інтегрального, інтенсивного та екстенсивного). Як низький рівень використання потужності впливає на собівартість продукції через постійні витрати?

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 7**

### **ПЛАНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Мета роботи:** ознайомитись із особливостями планування персоналу та оплати праці на підприємстві; навчитись розраховувати показники продуктивності праці, планову чисельність працівників підприємства, місячний фонд заробітної плати та середньорічну заробітну плату працівника.

#### **Компетенції:**

ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій і методів соціальних та поведінкових наук.

ЗК.4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях, проводити планування чисельності працівників підприємства, продуктивності праці та фонду заробітної плати.

ФК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту, застосовувати сучасні принципи, методи і способи планування персоналу та оплати праці на підприємстві.

### **Програмні результати навчання:**

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН.8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації, здійснювати планування персоналу та оплати праці на підприємстві з використанням найбільш ефективних методів менеджменту.

### **Теоретичні відомості**

**Планування персоналу та оплати праці** передбачає визначення чисельності працівників, структури та показників ефективності використання праці в плановому періоді, формування фонду оплати праці.

**Метою розробки плану з праці та персоналу** є визначення економічно обґрунтованої (оптимальної) потреби підприємства в персоналі, забезпечення ефективності його використання та мотивації в планованому періоді.

**При розробці плану по праці та персоналу необхідно вирішити такі завдання:**

- ✓ забезпечення росту продуктивності праці;
- ✓ перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту середньої заробітної плати;
- ✓ досягнення економії праці та фонду заробітної плати;
- ✓ встановлення оптимальних пропорцій чисельності персоналу, зайнятих у виробництві та в сфері управління.

План з праці та персоналу пов'язаний з іншими планами підприємства:

1. **Планом виробництва** (виробничою програмою), оскільки чисельність персоналу залежить від обсягів продукції, що випускається підприємством.

2. **Планом інновацій**, який може містити нововведення, які прямо або побічно пов'язані зі зменшенням або збільшенням чисельності персоналу.

3. **Планом витрат**, оскільки витрати на оплату праці є значною частиною загального рівня витрат підприємства.

4. **Фінансовим планом**, у якому передбачається розмір коштів на оплату праці.

Методика розробки плану з праці та персоналу передбачає реалізацію таких етапів:

- ✓ планування продуктивності праці.
- ✓ планування потреби в персоналі.
- ✓ планування фонду оплати праці на підприємстві.

**Продуктивність праці** – це здатність працівників виготовляти певну кількість продукції (робіт) в одиницю часу.

**Рівень продуктивності праці** характеризується такими основними показниками як виробіток та трудомісткість.

**Трудомісткість** – це здатність працівників виготовляти певну кількість продукції (робіт) в одиницю часу, що розраховуються за формулою 7.1.

$$T_M = \frac{\Phi_{PЧ}}{Q_B} \quad (7.1)$$

де,  $\Phi_{PЧ}$  – кількість робочого часу витраченого на виробництво продукції, людино-год.;

$Q_B$  – обсяг виготовленої продукції за період часу, од.

Щодо характеру витрат розрізняють **трудомісткість: виробничу, технологічну, обслуговування виробництва та управління.**

Відношення нормативної трудомісткості до фактичної її величини називається **коефіцієнтом виконання норм:**

$$k_{BH} = \frac{T_M^H}{T_M^Ф} \quad (7.2)$$

де,  $T_M^H$  – нормативна трудомісткість;

$T_M^Ф$  – фактична трудомісткість.

**Виробіток** (середньорічний, середньоденний і середньогодинний) вимірюється кількістю продукції, що виготовлена за одиницю робочого часу (формула 7.3).

$$B_p = \frac{Q_B}{\Phi_{pч}} \quad (7.3)$$

де,  $\Phi_{pч}$  – фонд робочого часу, що відпрацьований усіма працівниками підприємства за відповідний період (рік, день, годину), людино-год.;

$Q_B$  – обсяг випуску продукції.

**Виробіток** також визначається кількістю продукції, що припадає на одного середньооблікового працівника (робітника) (формула 7.4):

$$B_p = \frac{Q_B}{Ч_{п}} \quad (7.4)$$

де,  $Ч_{п}$  – середньооблікова чисельність працівників підприємства.

Розрахунки показників продуктивності праці та визначення потреби в чисельності персоналу пов'язані з **плановим фондом робочого часу**.

При цьому розрізняють його наступні складові:

- ✓ календарний фонд робочого часу;
- ✓ номінальний (максимально можливий) фонд робочого часу;
- ✓ ефективний фонд робочого часу.

**Календарний фонд** не враховує будь-які втрати робочого часу (невиходи на роботу з різних причин, а також святкові та вихідні). Він використовується при розрахунках планових показників з праці та персоналу на підприємствах із безперервним виробництвом. Календарний фонд (рік, квартал, місяць) може бути розрахований як на одного працівника (в людино-днях або людино-годинах), так і на всю чисельність працівників.

**Номінальний фонд** – це максимально можливий для використання фонд робочого часу, що визначається на плановий період як різниця між календарним фондом та кількістю вихідних, святкових днів і щорічних відпусток за даний період часу.

## Практичні завдання

### Завдання 7.1

Чисельність промислово-виробничого персоналу на підприємстві в базовому році склала  $4500+N$  осіб. У плановому році обсяг виробництва збільшиться на  $5,2\%+N$ , а відносна економія працюючих складе  $41+N$  особу. Знайти приріст продуктивності праці у плановому році.

### Завдання 7.2

Будівельно-виробниче об'єднання має річний обсяг будівельно-монтажних робіт, які виконує власними силами, в розмірі  $95000+N$  тис.грн. Виріток на одного працюючого у звітному році склав  $55+N$  тис.грн. Планування організаційно-технічних заходів зменшить витрати праці на виконання будівельно-монтажних робіт. Економія чисельності працюючих у плановому році за рахунок окремих факторів передбачається у такій кількості:

- ✓ підвищення питомої ваги збірного будівництва –  $74+N$  особи;
- ✓ підвищення рівня механізації будівельно-монтажних робіт –  $15+N$  осіб;
- ✓ зміна структури виробництва –  $65+N$  осіб;
- ✓ запобігання внутрішньо змінним втратам робочого часу –  $41+N$  особа.

Визначити: 1) зростання продуктивності праці в цілому по об'єднанню в плановому році; 2) відносне зростання продуктивності праці під впливом кожного фактора.

### Завдання 7.3

Розрахувати план із заробітної плати підприємства методом прямого рахунку, якщо відомо:

1. Виробнича програма на рік становить: виріб А –  $3900+N$  од., виріб Б –  $5100+N$  од., виріб В –  $1850+N$  од. Нормована розцінка на одиницю продукції становить: виріб А –  $262+N$  грн, виріб Б –  $226,5+N$  грн, виріб В –  $392,5+N$  грн.

2. Доплати до фонду заробітної плати повинні становити: до годинного –  $14\%+N$  від тарифного фонду; до денного –  $1,5\%+N$  від годинного фонду заробітної плати; до річного –  $5,5\%+N$  від денного фонду заробітної плати.

3. Фонд заробітної плати допоміжних робітників, розрахований виходячи із штатного розкладу і розрахунків за нормовані роботи допоміжного характеру, дорівнює: в основних виробничих цехах –  $1881,5+N$  тис.грн; у допоміжних і обслуговуючих цехах –  $2104,1+N$  тис.грн.

4. У звітному році у підрозділах підприємства працювало  $800+N$  керівників та спеціалістів, а також  $200+N$  службовців з річним фондом заробітної плати відповідно  $2427,8+N$  та  $303,5+N$  тис. грн. У розрахунковому році передбачається чисельність спеціалістів збільшити на  $637+N$  осіб, а службовців зменшити на  $20+N$  осіб.

5. Розрахунковий фонд заробітної плати працівників соціальної сфери становить  $182,1+N$  тис.грн, позаштатного персоналу –  $60,7+N$  тис.грн.

#### **Завдання 7.4**

Визначити місячний фонд заробітної плати та середньомісячну заробітну плату робітника.

Кількість виробів за планом на рік: виріб А –  $18000+N$  од.; виріб Б –  $24000+N$  од. Відрядна розцінка за виріб А –  $6,64+N$  грн., за виріб Б –  $4,41+N$  грн. Фонд тарифної заробітної плати основних робітників за виготовлення інших виробів  $220$  тис.грн. Доплати: до годинного –  $40\%+N$  від тарифного фонду заробітної плати, до денного –  $5\%+N$  від годинного фонду, до годинного –  $15\%+N$  від денного. Облікова чисельність робітників –  $250+N$  осіб.

#### **Завдання для самостійного розв'язання**

##### **Завдання 7.5**

Розрахувати планову чисельність працівників за такими даними: виробнича програма підприємства на рік –  $450000$  од. Трудомісткість окремих видів робіт на один виріб становить: свердловальні роботи –  $15$  нормо-годин, токарні –  $10$  нормо-

годин, шліфувальні – 4 нормо-години, фрезерні – 8 нормо-годин, складальні роботи – 15 нормо-годин. Середній відсоток виконання норм виробітку – 110%. Річний корисний фонд часу одного працівника – 1680 год. Кількість допоміжних робітників – 25% від кількості відрядників.

### **Завдання 7.6**

Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу на підприємстві у звітному році склала 250 осіб, випуск товарної продукції – 2557 тис. грн. У плановому році обсяг товарної продукції повинен скласти 2680 тис. грн, а продуктивність праці підвищиться на 6%. Визначити чисельність промислово-виробничого персоналу в плановому році?

### **Завдання 7.7**

Визначити місячний фонд заробітної плати й середньорічну заробітну плату працівника. Тарифний фонд заробітної плати працівників - 46,7 тис. грн. Доплати до тарифного фонду заробітної плати - 45%, годинного фонду - 1%, денного фонду - 7%. Облікова чисельність працівників - 30 осіб.

### **Завдання 7.8**

Фонд тарифної заробітної плати робітників на наступний рік повинен становить 272 тис. грн. Доплати, що входять у фонд заробітної плати робітників:

- ✓ за відрядно-преміальною системою – 2,3 тис. грн;
- ✓ за погодинно-преміальною системою – 21,5 тис. грн;
- ✓ за роботу в нічний час – 0,9 тис. грн;
- ✓ доплату бригадирам – 0,3 тис. грн;
- ✓ доплата за навчання учнів – 0,1 тис. грн;
- ✓ за чергові та додаткові відпустки – 31,5 тис. грн;
- ✓ за час виконання державних обов'язків – 0,4 тис. грн

Визначити годинний, денний і річний фонд заробітної плати робітників.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Охарактеризуйте методи розрахунку чисельності основних робітників на основі трудомісткості виробничої програми.

2. У чому полягає різниця між професійною, кваліфікаційною та функціональною структурою кадрів? Як скласти план розвитку персоналу (навчання, перепідготовка), виходячи зі стратегічних цілей підприємства?

3. Розкрийте методико складання бюджету робочого часу одного працівника. Як розрахувати різницю між календарним, номінальним та ефективним (корисним) фондом часу, враховуючи відпустки та лікарняні?

4. Опишіть показники виробітку та трудомісткості. За допомогою яких факторів можна запланувати зростання продуктивності праці (впровадження нової техніки, покращення організації праці, мотивація)?

5. З яких елементів складається ФОП (основна заробітна плата, додаткова, заохочувальні виплати)? Опишіть прямий метод розрахунку ФОП та метод на основі нормативу на 1 гривню продукції.

6. Проаналізуйте доцільність застосування відрядної (індивідуальної, бригадної) та погодинної форм оплати праці в різних виробничих умовах. Яку роль відіграє тарифна система як інструмент планування?

7. Як планування немонетарних стимулів (медичне страхування, харчування, навчання за рахунок фірми) впливає на загальну ефективність використання трудових ресурсів та лояльність персоналу?

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 8 ПЛАНУВАННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЦТВА**

**Мета роботи:** оволодіти методикою планування матеріально-технічного забезпечення виробництва, ознайомитись з основними етапами розробки плану,

класифікацією запасів підприємства, скласти баланс матеріально-технічного забезпечення.

### **Компетенції:**

ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій і методів соціальних та поведінкових наук.

ЗК.4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях, проводити планування матеріально-технічного забезпечення виробництва.

ФК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту, застосовувати сучасні принципи, методи і способи планування матеріально-технічного забезпечення виробництва.

ФК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

### **Програмні результати навчання:**

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН.8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації, здійснювати планування матеріально-технічного забезпечення виробництва на підприємстві з використанням найбільш ефективних методів менеджменту.

### **Теоретичні відомості**

Виробнича програма підприємства має бути забезпечена певними матеріально-технічними ресурсами, які необхідні для її виконання. У структурі витрат промислового виробництва частка матеріальних витрат складає близько 60-70%, тому науково обґрунтоване планування та економічне використання,

зниження матеріалоемності продукції є одним із пріоритетних напрямків у зниженні собівартості продукції. Постійна потреба в ресурсах обумовлена їх частковим зношенням у процесі використання (наприклад, обладнання) або перетворенням на продукцію в процесі виробництва (наприклад, матеріали, сировина).

Мета розробки плану матеріально-технічного забезпечення полягає у визначенні оптимальної потреби підприємства в матеріальних ресурсах для забезпечення виробничо-господарської та комерційної діяльності, створення оптимальних запасів товарно-матеріальних цінностей. Надмірна економія їх може привести до погіршення якості та конкурентноздатності продукції, а створення наднормативних запасів – до нераціонального використання ресурсів, виведення з обороту оборотних коштів і зниження ефективності їх використання.

Основні завдання планування матеріально-технічного забезпечення:

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

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

- 1) планований обсяг випуску продукції;
- 2) прогресивні норми витрат матеріальних ресурсів;
- 3) дані аналізу витрат матеріальних ресурсів у звітному періоді;
- 4) величина зміни залишків незавершеного виробництва;
- 5) показники плану технічного та організаційного розвитку підприємства;
- 6) баланс виробничих потужностей на плановий рік.

7) показники плану капітального будівництва.

План матеріально-технічного забезпечення складається на рік у натуральному і вартісному вимірі із розбивкою за кварталами, із зазначенням постачальників кожного виду ресурсу, термінів, поставок. План МТЗ включає такі розділи:

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

Розробка плану МТЗ 4 етапи:

1. Аналіз ефективності використання матеріально-технічних ресурсів у звітному році.

2. Розробка плану МТЗ на основі виробничої програми, завдань із впровадження нової техніки та проведення експериментальних робіт, змінених норм витрат матеріалів і виробничих запасів.

3. Аналіз ринку сировини, матеріалів, обладнання; оцінка можливостей виготовлення їх на підприємстві або придбання на стороні; прийняття рішень про закупівлю певних видів ресурсів.

4. Розробка плану закупівель.

### **Розробка балансу матеріально-технічного забезпечення виробництва**

Важливим етапом підготовки плану МТЗ є розробка балансу матеріальних ресурсів. У балансі матеріальних ресурсів визначають потребу в кожному з ресурсів, джерела і розміри покриття потреби в ресурсах, кількість матеріалів, які необхідно завезти зі сторони.

У загальному вигляді баланс матеріальних ресурсів складається з двох частин і визначається рівністю:

$$P_{ВП} + P_{НВ} + P_{ТР} + P_{РЕ} + P_{КБ} + P_З + P_{ІН} = \Delta Q_{ОЧ} + \Delta Q_{НВ} + Q_{ВР} + Q_{СТ} + Q_{ІН} \quad (8.1)$$

де,  $P_{ВП}$  – потреба в матеріалах на виконання виробничої програми;

$P_{НВ}$  – потреба в матеріалах на виконання незавершеного виробництва;

$P_{ТР}$  – потреба в матеріалах для забезпечення впровадження заходів по вдосконаленню технічного розвитку;

$P_{PE}$  – потреба в матеріалах для виконання ремонтно-експлуатаційних робіт;

$P_{KB}$  – потреба в матеріалах для капітального будівництва;

$P_3$  – потреба в матеріалах на утворення виробничих запасів;

$P_{IH}$  – потреба в матеріалах для забезпечення інших потреб;

$\Delta Q_{Oч}$  – очікуваний залишок матеріалів на початок планового періоду;

$\Delta Q_{HB}$  – залишок матеріалу в незавершеному виробництві на початок планового періоду;

$Q_{BP}$  – кількість матеріалів утворених у результаті мобілізації внутрішніх ресурсів;

$Q_{CT}$  – кількість матеріалів, що постачається за контрактами зі сторони;

$Q_{IH}$  – кількість матеріалів інших джерел постачання.

На основі балансів розробляють плани МТЗ у вартісному виразі (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

План матеріально-технічного забезпечення  
виробництва на ... рік

Потреба	Сума, грн.	Джерела покриття потреби	Сума, грн.
1. Основне виробництво		1. Залишок на складах	
2. Незавершене виробництво		2. Залишок у незавершеному виробництві	
3. Заходи по вдосконаленню технічного розвитку		3. Мобілізація внутрішніх ресурсів	
4. Ремонтно-експлуатаційні потреби		4. Постачання за контрактами	
5. Капітальне будівництво		5. Інші джерела	
6. Утворення виробничих запасів			
7. Інші потреби			
<i>УСЬОГО</i>		<i>УСЬОГО</i>	

Плани МТЗ складають на перспективу, а також поточні плани на рік, квартал, місяць. Ці плани є основою для укладання договорів з постачальниками відповідних матеріальних ресурсів.

Планування МТЗ виробничої програми починається з розробки плану потреби в матеріально-технічних ресурсах.

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів здійснюється за допомогою таких показників:

1. Матеріалоємності продукції – фактичні витрати матеріальних ресурсів на одиницю продукції або на одну гривню виготовленої продукції.

2. Коефіцієнт виходу або видобутку готової продукції з вихідної сировини – відношення обсягу виготовленої продукції до обсягу переробленої сировини за певний період часу.

3. Коефіцієнт використання матеріалів або сировини – відношення чистої ваги виробу до норми витрат або фактичних витрат сировини (матеріалу), що встановлюється на виготовлення одиниці продукції (роботи).

4. Коефіцієнт використання площі або об'єму матеріалу (тканини, шкіра, деревина) відношення площі, об'єму отриманих виробничих заготовок до вихідної площі або об'єму.

### **Класифікація запасів підприємства**

Планування потреби підприємства в матеріалах і сировині передбачає утворення запасів.

Запаси – це певна кількість матеріальних ресурсів, які постійно зберігаються в певних ланках матеріально-технічного постачання і є умовою безперервності процесу виробництва.

Запаси в залежності від призначення та ролі у виробничому процесі вирізняють:

- підготовчий запас – призначений для забезпечення виробництва в момент кількісного і якісного приймання матеріалу, сортування, складування і підготовки до виробництва;

- поточний запас – основна частина виробничого запасу, який призначений для забезпечення виробництва в період між двома черговими надходженнями на підприємство матеріалів в

умовах рівномірності поставок за періодичністю та величиною відвантажувальних партій;

- транспортний запас – надходження матеріалів, що знаходяться в дорозі;

- технологічний запас – утворюється у випадку, коли до початку виробництва необхідно провести організаційно-технічну підготовку матеріалу;

- страховий запас – призначений для забезпечення виробництва при повному використанні поточного запасу і затримці в надходженні чергової партії матеріалу з різних причин, особливо через відхилення між фактичними розмірами партій та інтервалами поставок.

### Завдання 8.1

Визначте потребу у матеріальних ресурсах та план поставок для забезпечення виробничої програми на квартал згідно з вихідною інформацією, представленою в таблиці 8.2.

Таблиця 8.2

#### Вихідні дані

Показник	Значення
Виробнича програма, тис. од.	$10 + N$
Норма витрат матеріалу, кг/од.	$7,8 + N$
Запас матеріалу на початок планового періоду, т	$10 + N$
Період поставки матеріалу, днів	$20 + N$
Тривалість транспортування, днів	$3 + N$
Підготовчий запас, днів	$5 + N$
Ціна матеріалу, тис. грн/т	$8 + N$

### Завдання 8.2

Визначити потребу у гвинтах на плановий період за умови, що норми витрат немає. Фактичні витрати за минулий період становили  $5+N$  т. У плановому періоді обсяг виробництва збільшиться на  $10+N\%$ . Потрібно забезпечити економію матеріалів на  $3+N\%$ .

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Опишіть логіку формування плану забезпечення. Як взаємопов'язані план виробництва продукції та потреба в матеріальних ресурсах?

2. Детально розгляньте метод прямого розрахунку (на основі норм витрат) та метод типових представників. У яких випадках доцільно використовувати статистичні методи визначення потреби?

3. Обґрунтуйте необхідність створення запасів на підприємстві. З яких частин складається норма сукупного запасу (поточний, підготовчий, страховий, технологічний)?

4. Дослідіть формулу Вілсона. Як балансування між витратами на зберігання та витратами на виконання замовлення дозволяє мінімізувати загальні логістичні витрати?

5. Складіть структуру матеріального балансу підприємства. Як враховуються залишки ресурсів на початок і кінець планового періоду при розрахунку обсягу закупівель?

6. За якими критеріями проводиться оцінка потенційних постачальників (ціна, якість, надійність, умови оплати)? Розкрийте суть стратегії "Just-in-Time" (Точно в строк) у плануванні поставок.

7. Дайте характеристику таким показникам, як матеріаломісткість, матеріаловіддача та коефіцієнт використання матеріалів. Як покращення цих показників впливає на фінансовий стан підприємства?

## **ПРАКТИЧНА РОБОТА № 9 ПЛАНУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ**

**Мета роботи:** оволодіти навиками розрахунку планової собівартості товарної продукції підприємства, визначення собівартості одиниці продукції, кошторисом витрат на

виробництво продукції, зниженням собівартості продукції з врахуванням різних факторів.

**Компетенції:**

ІК. Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій і методів соціальних та поведінкових наук.

ЗК.4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях, проводити розрахунок планової собівартості продукції підприємства.

ФК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту, застосовувати сучасні принципи, методи і способи планування собівартості товарної продукції.

ФК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

**Програмні результати навчання:**

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН.8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичними і самокритичними.

**Теоретичні відомості**

**Собівартість продукції** – один з найважливіших економічних показників, що відображає у грошовій формі всі витрати підприємства, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції.

У собівартості знаходять своє відображення: рівень технічної оснащеності підприємства; ступінь використання

основних фондів, матеріалів, енергії, робочої сили; удосконалення методів організації праці й управління виробництвом.

Собівартість виступає невід'ємним елементом усіх планових та техніко-економічних розрахунків ефективності господарських заходів і береться до уваги при виборі найбільш ефективного розподілу капітальних вкладень за галузями та районами країни, визначенні оптимальних меж концентрації та спеціалізації промислового виробництва, розрахунку ефективності впровадження нової техніки, технології, удосконалення організації виробництва, виявленні раціональних кордонів підвищення якості продукції.

Собівартість продукції є базою для формування та удосконалення цін, визначення національного доходу, прибутку та інших фінансових показників державного плану. Вона є тією ланкою, в якій виробничо-господарська діяльність ув'язується у нерозривне ціле.

Планування собівартості базується на сукупності розрахунків по виробництву продукції, наданні послуг, плану матеріально-технічного забезпечення, праці і кадрах та інших розділів плану економічного й соціального розвитку.

Для обчислення собівартості продукції важливе значення має визначення складу витрат, які до неї включаються. Як відомо, витрати підприємства відшкодовуються за рахунок двох власних джерел: собівартості й прибутку. Тому питання про склад витрат, які включаються до собівартості, є питанням їх розподілу між зазначеними джерелами відшкодування. Загальний принцип цього розподілу полягає у тому, що через собівартість повинні відшкодовуватись ті витрати підприємства, які забезпечують просте відтворення всіх факторів виробництва: предметів, засобів праці, робочої сили та природних ресурсів.

У практиці планування промислового виробництва для характеристики рівня та динаміки собівартості продукції застосовують абсолютні та відносні показники.

До складу показників, що характеризують абсолютну величину собівартості, входять наступні три показники:

собівартість одиниці продукції, собівартість всієї товарної продукції, кошторис витрат на виробництво продукції.

На величину абсолютних показників здійснюють вплив: досягнутий рівень собівартості продукції, зміна об'єму виробництва, зрушення в структурі виготовленої продукції, зміна норм витрат матеріальних ресурсів, удосконалення організації виробництва та праці, а також інші фактори. Тому, виникає необхідність використовувати для характеристики динаміки собівартості продукції відносні показники, які усувають вплив перерахованих факторів.

До відносних показників належать показники “відсоток зниження собівартості порівнянної продукції” та “витрати на 1 гривню продукції”.

Показник “відсоток зниження собівартості порівнянної продукції” застосовується на підприємствах зі сталим асортиментом продукції, що виготовляється. До порівнянної відносяться усі види продукції, які виготовлялися в базовому періоді, з урахуванням часткових змін, але які не призвели до введення нової моделі, стандарту.

Цей показник являє собою суму економії по всіх видах продукції виражену у відсотках, що співвідноситься з собівартістю цієї ж продукції у базовому періоді.

Для характеристики динаміки собівартості всієї продукції використовується показник “витрати на 1 гривню продукції”, який розраховується шляхом ділення собівартості виготовленої продукції у кожному році на її об'єм у вартісному виразі.

Використання зазначених показників в якості директивних сприяє економії та ефективному використанню сировини, матеріалів, а відповідно, і зниженню собівартості продукції.

Найбільше застосування в плануванні собівартості продукції мають групування по елементах та статтях.

Групування витрат за елементами здійснюється по ознаці їх економічної однорідності і використовується при складанні кошторису витрат на виробництво, що дозволяє визначити структуру, об'єм витрат, собівартість реалізованої, валової, товарної продукції. Групування за статтями визначає

функціональну роль витрат у виробничому процесі, які можуть бути визначені за місцем їх формування.

Але групування за елементами не застосовується для вирішення ряду питань, пов'язаних з прогнозуванням витрат та контролем за їх витрачанням. На його основі не можна визначити собівартість одиниці продукції, величину загальновиробничих, загальногосподарських, комерційних витрат. У зв'язку з цим, застосовується групування витрат за калькуляційними статтями, яке дозволяє визначити витрати за місцем їх виникнення, видами продукції або робіт (послуг) та виробничим призначенням (ремонт, управління та ін.).

**Калькулювання** – розрахунок собівартості одиниці продукції, кінцевим результатом якого є складання калькуляцій, тобто документа, в якому представлені всі витрати на виробництво та реалізацію одиниці конкретного виду продукції в розрізі калькуляційних статей.

Розрізняють *планову, нормативну, кошторисну і звітну (фактичну)* калькуляції.

**Планова** калькуляція являє собою оптимально допустимі витрати підприємства на виготовлення продукції, що передбачаються на плановий період.

**Нормативна** калькуляція обчислюється на основі чинних на початок місяця норм матеріальних і трудових витрат, квартальних кошторисів по управлінню та обслуговуванню виробництва.

**Кошторисні** калькуляції розраховуються при конструюванні нових виробів, на які відсутні норми витрат і призначені для відображення можливого рівня витрат на продукцію, що випускається вперше на підприємстві.

**Звітна (фактична)** калькуляція відображає сукупність усіх витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції, що фактично склалися на підприємстві, і використовується для контролю за виконанням планових завдань, зниженням собівартості по конкретних видах продукції, служить базою для аналізу рівня і динаміки собівартості продукції.

У комплексних виробництвах з одного виду сировини в одному технологічному процесі одержують кілька різновидів продукції, тому використовується кілька методів визначення собівартості одиниці виробу залежно від галузевих особливостей.

Перший метод – *метод виключення витрат*. Суть даного методу полягає в тому, що із загальної суми витрат на виробництво виключають собівартість проміжної продукції. Отриману величину приймають за собівартість основного продукту. Планова ж собівартість проміжної продукції визначається, виходячи з виробничої собівартості відповідної продукції в умовах відокремленого виробництва, а при відсутності останнього – її виробничої собівартості, врахованої у розрахунках оптової ціни підприємства. Цей метод, як правило, використовується на підприємствах, які виготовляють один основний продукт і в невеликій кількості проміжну продукцію.

На підприємствах, де виробляють кілька основних продуктів, але при цьому відсутня проміжна продукція, застосовують *метод розподілу витрат*. Цей метод передбачає розподіл витрат між виготовленими продуктами пропорційно економічно обґрунтованим коефіцієнтам, обумовленим, виходячи з норм виходу окремих продуктів з одиниці сировини, співвідношення витрат на обробку чи інших показників. Загальні витрати можуть розподілятися також пропорційно собівартості аналогічних продуктів, виготовлених у відокремлених виробництвах.

У складному комплексному виробництві використовується *комбінований метод* визначення собівартості одиниці продукції. Цей метод передбачає, що спочатку із загальної суми витрат виключають собівартість проміжної продукції, а частина витрат, що залишилася, розподіляється між основними продуктами відповідно до встановлених коефіцієнтів.

Залежно від прийнятого методу розподілу витрат у теорії і практиці планування застосовують два методи калькулювання собівартості: *метод загальної калькуляції* (повного розподілу

витрат) і **метод величини покриття** (розподілу лише змінних витрат).

**Метод загальної калькуляції** передбачає розподіл як змінних, так і постійних витрат на одиницю продукції.

В умовах високого ступеня визначеності, коли вартість товарів і послуг визначається не індивідуальними витратами товаровиробників, а ринковою кон'юнктурою, в основі якої лежить зміна попиту і пропозиції, перевагу варто віддавати складанню калькуляцій собівартості продукції **методом величини покриття**, суть якого полягає в тому, що по окремих видах продукції розподіляються тільки змінні витрати.

Економічний зміст “величини покриття” полягає в тому, що його величина є тією частиною виручки від реалізації продукції, яку підприємство, з одного боку, використовує для покриття умовно-постійних витрат, а з іншого боку – по можливості для відрахування у прибуток. Величина покриття (маржинальний прибуток) собою нібито покриває умовно-постійні витрати і прибуток. Коли умовно-постійні витрати менші маржинального прибутку, то вироби будуть прибутковими, в іншому випадку – збитковими. Саме цією залежністю обґрунтовується застосуванням такого терміну, як калькуляція “методом величини покриття”

Для складання планових калькуляцій собівартості продукції попередньо складаються кошториси комплексних витрат, зокрема: витрат на виробництво по допоміжних цехах, витрат по утриманню і експлуатації обладнання, загальновиробничих витрат змінного і постійного складу, витрат на збут та адміністративних витрат. У першу чергу розраховуються кошториси для допоміжних цехів, оскільки їх послуги розподіляються між цехами основного виробництва та іншими структурними підрозділами і знаходять своє відображення в усіх інших кошторисах витрат.

Планування собівартості продукції допоміжних цехів включає: розробку кошторису витрат по кожному цеху і зведеного – по всіх цехах; калькулювання собівартості одиниці продукції або послуг допоміжних цехів та розподіл їх загальної суми витрат між іншими цехами (споживачами). Кошторис

витрат по кожному цеху розраховується у калькуляційному розрізі та по економічних елементах.

Собівартість одиниці продукції (послуг) допоміжного виробництва визначається або діленням загальної суми витрат по цеху на обсяг продукції чи послуг (наприклад, розрахунок собівартості 1 т пару, 1 м<sup>3</sup> стиснутого повітря, 1 н-год. послуг ремонтного цеху), або шляхом її калькуляції (собівартість інструменту, стандартного виду ремонту на 1 р.о. складності обладнання тощо).

На основі плану розподілу продукції та послуг допоміжного виробництва між споживачами, їх витрати відносять:

- безпосередньо на собівартість продукції (собівартість нестандартного обладнання, інструмент на сторону, витрати на капітальний ремонт обладнання тощо);

- на витрати по утриманню і експлуатації обладнання;

- на загальновиробничі витрати змінного і постійного складу;

- на взаємні послуги цехів допоміжного виробництва.

Планова собівартість товарної продукції за статтями калькуляції розраховується на основі планових калькуляцій окремих виробів. Для цього, витрати по кожній статті калькуляції перемножують на річну програму випуску даних виробів і отримані добутки сумують по всіх видах товарної продукції.

Основними шляхами зниження собівартості продукції є скорочення тих витрат, які мають найбільшу питому вагу в її структурі.

Факторами зниження собівартості продукції є: підвищення технічного рівня виробництва; удосконалення організації виробництва і праці; зміна структури й обсягу виробництва; галузеві, ринкові та інші фактори.

Джерелами зниження собівартості продукції є ті витрати, за рахунок економії яких відбувається її зменшення, а саме: витрати уречевленої праці, які можуть бути знижені за рахунок покращення використання засобів і предметів праці.

Планування зниження собівартості товарної продукції здійснюється шляхом розрахунку зниження витрат на 1 грн. товарної продукції пофакторним методом.

Розрахунок зниження собівартості продукції за факторами здійснюють у такій послідовності:

**1. Визначають витрати на 1 грн. товарної продукції (ТП) у базовому періоді (9.1):**

$$B_{1\text{грн. ТП}_6} = \frac{C_{\text{ТП}_6}}{Q_{\text{ТП}_6}} \quad (9.1)$$

де,  $C_{\text{ТП}_6}$  – собівартість товарної продукції у базовому періоді, грн.;

$Q_{\text{ТП}_6}$  – обсяг товарної продукції у базовому періоді, грн.

**2. Визначають вихідну собівартість ТП у плановому періоді (9.2):**

$$C_{\text{вих}} = B_{1\text{грн. ТП}_6} \cdot Q_{\text{ТПпл}} \quad (9.2)$$

де,  $Q_{\text{ТПпл}}$  – плановий обсяг товарної продукції, грн.

**3. Визначають економію витрат за техніко-економічними факторами методом прямого розрахунку.**

**3.1. Підвищення технічного рівня виробництва може спричинити:**

• економію витрат сировини і матеріалів за рахунок зниження норм витрат матеріалів ( $E_m$ ) (9.3):

$$E_m = (H_o \cdot C_m - H_i \cdot C_m) N_i \quad (9.3)$$

де,  $H_o$ ,  $H_i$  – норма витрат матеріалів до та після здійснення заходу, натуральні од.;

$C_m$  – ціна одиниці матеріалу грн.;

$N_i$  – обсяг випуску продукції після здійснення заходу, натур.од.;

• економію витрат живої праці за рахунок зниження трудомісткості виготовлення продукції ( $E_m$ ) (9.4):

$$E_m = (t_0 \cdot C_{2.0} - t_1 \cdot C_{2.1}) \left(1 + \frac{\alpha_{\text{дод.}}}{100}\right) \left(1 + \frac{\alpha_{\text{соц.з.}}}{100}\right) N_i \quad (9.4)$$

де,  $t_0$ ,  $t_1$  – трудомісткість одиниці продукції до та після здійснення заходу, н-год.;

$C_{2.0}$ ,  $C_{2.1}$  – середньогодинна тарифна ставка робітників до та після здійснення заходу, грн/год.;

$\alpha_{\text{дод}}$  – середній відсоток додаткової заробітної плати для певної категорії робітників;

$\alpha_{\text{соц.з.}}$  – встановлений відсоток відрахувань на соціальні заходи.

*3.2. Удосконалення організації виробництва і праці сприяє економії витрат за рахунок поглиблення спеціалізації та розширення кооперації ( $E_{\text{с.к.}}$ ) (9.5):*

$$E_{\text{с.к.}} = [C - (\text{Ц} + T_p)] N_{\text{к}} \quad (9.5)$$

де,  $C$  – собівартість виробів, виробництво яких замінюється на кооперовані постачання, грн./од.;

$\text{Ц}$  – ціна за виріб, виготовлений на спеціалізованому підприємстві;

$T_p$  – транспортно-заготівельні витрати на одиницю виробу, грн.;

$N_{\text{к}}$  – кількість виробів, що отримують по кооперації з моменту проведення заміни на кооперовані постачання, нат.од.

*3.3. Зміна структури й обсягів продукції сприяє відносному зниженню умовно-постійних витрат ( $E_{\text{у.п.}}$ ) (9.6):*

$$E_{\text{у.п.}} = \frac{\Delta Q_{\text{пл}} \cdot P_{\text{у.п.}}}{100} \quad (9.6)$$

де,  $\Delta Q_{\text{пл}}$  – приріст обсягу випуску продукції у плановому періоді, %;

$P_{\text{у.п.}}$  – сума умовно-постійних витрат у базовому році, грн.

**4. Визначають планову собівартість товарної продукції ( $C_{ТПпл}$ ) (9.7):**

$$C_{ТПпл} = C_{вих} \pm \sum E_i \quad (9.7)$$

де,  $E_i$  – економія витрат за техніко-економічними факторами, грн.

**5. Визначають рівень витрат на 1 грн. ТП в плановому періоді (9.8):**

$$B_{1грн. ТП_{пл}} = \frac{C_{ТПпл}}{Q_{ТПпл}} \quad (9.8)$$

**6. Розраховують відсоток зниження витрат на 1 грн. ТП в плановому році у порівнянні з базовим (9.9):**

$$\Delta B_{1грн. ТП} = \frac{B_{1грн. ТП_{б}} - B_{1грн. ТП_{пл}}}{B_{1грн. ТП_{б}}} 100\% \quad (9.9)$$

*Індексний метод* дає можливість врахувати вплив усіх факторів укрупненим методом:

- зниження собівартості продукції за рахунок зміни норм матеріалів та цін на них ( $\sum C_m, \%$ ) (9.10):

$$\Delta C_m = (1 - I_n \cdot I_m) P_m \quad (9.10)$$

де,  $I_n, I_m$  - індекси зміни норм витрат матеріалів на виріб і цін на них, %;

$P_m$  - питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %.

- зниження собівартості продукції за рахунок зростання продуктивності праці ( $\Delta C_{пл}, \%$ ) (9.11):

$$\Delta C_{пл} = (1 - \frac{I_{зн}}{I_{нп}}) P_{зн} \quad (9.11)$$

де,  $I_{zn}$ ,  $I_{np}$  - індекси зростання заробітної плати і продуктивності праці, %;

$P_{zn}$  - питома вага заробітної плати у собівартості продукції, %.

• зниження собівартості продукції за рахунок зниження умовно-постійних витрат ( $\Delta C_{y-n}$ , %) (9.12):

$$\Delta C_{y-n} = \left(1 - \frac{I_{y-n}}{I_Q}\right) P_{y-n} \quad (9.12)$$

де,  $I_{y-n}$ ,  $I_Q$  – індекси зростання умовно-постійних витрат і обсягів виробництва продукції;

$P_{y-n}$  – питома вага умовно-постійних витрат у собівартості продукції, %.

### Завдання 9.1

Розробити планову калькуляцію виробу, використовуючи вихідну інформацію, табл. 9.1.

Таблиця 9.1

#### Вихідні дані

Показник	Значення
Витрати конструктивних матеріалів, кг	
- сталь	6+N
- бронза	1,2 +N
Закупівельна ціна матеріалів. грн/т:	
- сталь	980 +N
- бронза	4000+N
Трудомісткість виробу, нормо-год.	2,4+N
Тарифна ставка середнього розряду робіт, к./год	300+N
Відсоток додаткової заробітної плати, %	15+N
Відрахування на соціальне страхування, %	37,5+N
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання, %	218+N
Загальновиробничі витрати, %	80+N
Адміністративні витрати, %	84+N
Комерційні витрати, %	20+N
Рентабельність виробу, %	19+N

## Завдання 9.2

Розрахувати собівартість товарної продукції за планом, планові витрати на 1 грн. та відсоток зниження витрат порівняно з минулим роком згідно з вихідною інформацією, табл. 9.2.

Таблиця 9.2

### Вихідні дані

Показник	Значення
Товарна продукція в базовому періоді, тис. грн	6400+N
Витрати на 1 грн товарної продукції в базовому періоді, грн	0,9+N
Умовно-постійні витрати в базовому році, тис. грн	1500+N
Збільшення обсягу виробництва у плановому періоді, %	10+N
Збільшення умовно-постійних витрат, %	4+N
Економія витрат за рахунок впровадження нової техніки, тис. грн	72+N

## Завдання для самостійного розв'язання

### Завдання 9.3

На поточний рік затрати на товарну продукцію заплановані в сумі 18300 тис. грн., а у базовому вони становили 20200 тис. грн. Обсяг товарної продукції поточного року 19600 тис. грн., а базового – 22600 тис. грн. На скільки відсотків заплановано знизити собівартість продукції в плановому році?

### Завдання 9.4

Розрахувати зниження собівартості продукції по підприємству, якщо заплановано здійснити ряд організаційно-технічних заходів, які дадуть змогу зменшити затрати матеріальних ресурсів на одиницю продукції на 0,72 грн. і знизити трудомісткість виготовлення одиниці продукції з 2,12 год. до 1,9 год. Годинна тарифна ставка I розряду – 10,44 грн. Додаткова заробітна плата становить 12% основної, а відрахування на соціальні заходи – 37% основної і додаткової заробітної плати. Обсяг випуску продукції в натуральних одиницях становитиме в плановому році 3500 шт.

### Завдання 9.5

Розробити зведений кошторис витрат на виробництво в плановому періоді та планову собівартість валової та товарної продукції, використовуючи вихідну інформацію, табл. 9.3.

Таблиця 9.3

#### Вихідні дані

Показник	Значення
Матеріальні витрати, тис. грн.	5400
Заробітна плата, тис. грн.	2300
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	1000
Амортизація основних фондів і нематеріальних активів, тис. грн.	800
Інші витрати, тис. грн.	500
Витрати, що не враховуються у виробничу собівартість продукції, тис. грн.	450
Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	
- на початок року	100
- на кінець року	400
Залишки незавершеного виробництва, тис. грн.	
- на початок року	400
- на кінець року	200
Позавиробничі витрати, тис. грн.	350

### Завдання 9.6

Визначити вплив на собівартість продукції збільшення її випуску на 25%, якщо загальна сума умовно-постійних витрат становила 9 тис. грн., а собівартість товарної продукції – 27 тис. грн.

#### Питання для самостійного опрацювання

1. Розкрийте мету та завдання планування собівартості продукції.

2. Чим відрізняється групування витрат за економічними елементами від групування за статтями калькуляції? Яке з них використовується для розрахунку собівартості одиниці конкретного виду продукції?

3. Проаналізуйте переваги та недоліки нормативного методу планування порівняно з розрахунково-аналітичним методом. У яких галузях доцільно застосовувати кожен із них?

4. Охарактеризуйте структуру та порядок складання зведеного кошторису витрат на виробництво. Яким чином дані кошторису використовуються для фінансового планування?

5. Які існують види калькуляцій (планова, нормативна, звітна) та яке їхнє цільове призначення? Опишіть алгоритм розподілу непрямих (накладних) витрат між окремими виробами.

6. Класифікуйте основні техніко-економічні фактори, що впливають на зміну собівартості продукції в плановому періоді (наприклад, підвищення продуктивності праці, зміна обсягів виробництва, економія матеріалів).

7. Поясніть зв'язок між плануванням собівартості та визначенням точки беззбитковості. Як зміна частки постійних витрат впливає на поріг рентабельності підприємства?

#### **4. ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

Метою та завданнями самостійної роботи здобувачів вищої освіти при вивченні освітнього компонента „Планування та організація діяльності підприємства” є:

- ✓ опрацювання та осмислення лекційного матеріалу;
- ✓ створення організаційно-методичних засад щодо розвинення у здобувачів вищої освіти мотивації до навчання;
- ✓ підготовка на основі самостійного вивчення окремих питань з теоретичних проблем освітнього компонента;
- ✓ надання можливості здобувачам вищої освіти виконання індивідуальних робіт, що відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;
- ✓ підтримання постійного зворотнього зв'язку між здобувачами вищої освіти та викладачем у процесі виконання самостійної роботи;

✓ контроль поточних (рубіжних) знань здобувачів вищої освіти шляхом опитування на семінарських та практичних заняттях, а також тестування.

## 5. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова

1. Березівський П. С., Михалюк Н. І., Балаш Л. Я. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. Львів : видавництво «Новий світ – 2000», 2023. 618 с.
2. Филипенко О. М., Волосов А. М. Планування діяльності підприємства : навч. посібник. Харків : ДБТУ, 2022. 224 с.
3. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посібник. Центр учбової літератури, 2022. 260 с.
4. Мельник Л. Г. Економіка і бізнес : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
5. Лазебник Л. Л., Гурочкіна В. В., Слюсарева Л. В. Економіка підприємства : підручник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 426 с.
6. Гусева О. Ю., Воскобоева О. В., Ромашенко О. С. Планування діяльності підприємств : навч. посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. 135 с.

### Допоміжна

1. Волосов А. М. Планування діяльності підприємства: методичні рекомендації до самостійного вивчення дисципліни. Харків : ФОП Андреев, 2021. 98 с.
2. Швець Ф. Д. Удосконалення методологічних засад планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації. *Детермінанти соціально-економічного відновлення держави, регіонів та суб'єктів господарювання, присвячена 50-річчю навчально-наукового інституту економіки та менеджменту*: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції 14 листопада 2025 р. Рівне : НУВГП, 2025.

3. Швець Ф. Д. Організація, планування та виробничий менеджмент : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2012. 301 с.
4. Швець Ф. Д., Мамонець Д. В. Особливості планування виробничої діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції*: збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції 16 травня 2024 р. Рівне : НУВГП, 2024. 556 с. С. 332–333.
5. Швець Ф. Д., Семещук С. М. Сучасні системи планування та управління виробничими процесами. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції*: збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції 16 травня 2024 р. Рівне : НУВГП, 2024. 556 с. С. 334–335.

## 6. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/> (дата звернення: 02.04.2026).
2. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 02.04.2026).
3. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 р. № 3659-XII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12> (дата звернення: 02.04.2026).