

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Т.Л. МОСТЕНСЬКА
Т.В. РИБАЧУК-ЯРОВА
І.А. БОЙКО**

**МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ
З ОСНОВАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів спеціальностей «Технологія хліба, кондитерських,
макаронних виробів та харчоконцентратів», «Технологія зберігання і
переробки зерна»
напряму підготовки 6.051701 Харчові технології та інженерія
денної та заочної форм навчання

Мостенська Т.Л., Рибачук-Ярова Т.В., Бойко І.А. Менеджмент підприємств галузі з основами підприємництва: Конспект лекцій для студ. спеціальностей «Технологія хліба, кондитерських, макаронних виробів та харчоконцентратів», «Технологія зберігання і переробки зерна» напряму підготовки 6.051701 Харчові технології та інженерія денної та заочної форм навчання – К.:НУХТ, 2011. – 93с.

Рецензент: **Федулова І.В.**, д-р екон.наук

Укладачі: **Т.Л.МОСТЕНСЬКА**, д-р екон.наук, професор
Т.В.РИБАЧУК-ЯРОВА, канд. ек. наук
І.А.БОЙКО

Видання подається в авторській редакції

© Т.Л.Мостенська,
Т.В.Рибачук-Ярова,
І.А.Бойко, 2011

© НУХТ, 2011

Анотація

Конспект лекцій підготовлено відповідно до програми навчальної дисципліни «Менеджмент підприємств галузі з основами підприємництва», яка входить до навчального плану підготовки фахівців з напрямку 6.051701 Харчові технології та інженерія всіх форм навчання. У конспекті висвітлено основні принципи та методичні аспекти менеджменту, організації, планування підприємницької діяльності промислового підприємства в умовах ринку.

Вступ

Змістовна частина конспекту лекцій побудована за окремими темами, які в цілому охоплюють робочу програму курсу:

- Основи управління підприємством
- Організація як функція менеджменту
- Нормування як функція менеджменту
- Мотивація як функція менеджменту
- Планування як функція менеджменту
- Контроль як функція менеджменту
- Підприємницька діяльність та можливості реалізації підприємницьких здібностей людини.

Ринкова трансформація економіки України передбачає нове розуміння функції підприємництва і підготовки нового покоління підприємців, що знає менеджмент, орієнтується в економічному та правовому просторі функціонування підприємницьких структур, вміє оцінити ступінь ризику і приймати адекватні управлінські рішення. Тому нині вимоги підвищуються вимоги до підготовки кваліфікованого спеціаліста, що володіє знаннями і практичними навичками управління підприємством в умовах мінливого ринкового середовища з максимальною віддачею ресурсів. Дисципліна формує знання про підприємство як цілісну відкриту систему, що реалізує свої функції у відповідності з призначенням та має складну структуру взаємодії елементів, зв'язків та відносин між ними. Ефективність функціонування цієї системи залежить від реалізації функцій менеджменту у визначених закономірностях.

Предмет дисципліни – є управління діяльністю підприємств та підприємницькою діяльністю за допомогою методів і засобів раціональної організації, планування, мотивування і контролю трудових, матеріальних та інших ресурсних складових сучасного підприємства, їх використання з метою підвищення ефективності його діяльності.

Мета дисципліни – формування у студентів знань, здібностей та практичних навичок в управлінні діяльністю підприємства.

В результаті вивчення та засвоєння основних положень дисципліни студент повинен **знати**:

- Суть та зміст менеджменту.
- Функції менеджменту та забезпечення їх реалізації для ефективної діяльності підприємства.

- Типи організаційних та виробничих структур.
- Виробничий процес та його стадії.
- Особливості і методи організації основного виробництва в харчовій промисловості.
- Призначення і принципи організації виробничої інфраструктури.
- Методи вивчення витрат робочого часу.
- Форми і системи заробітної плати.
- Показники виробничої програми.
- Методику планування потреби в сировині і матеріально-енергетичних ресурсах.
- Методику розрахунку чисельності персоналу, планування фонду оплати праці підприємства.
- Методичні підходи планування витрат на підприємстві.
- Методи розрахунку прибутковості підприємства.
- Види управлінського контролю.
- Основи підприємницької діяльності, структуру бізнес-плану та процедуру його розрахунку.

вміти:

- Формувати виробничу структуру підприємства в залежності від різних чинників.
- Проводити аналіз виробничого процесу.
- Розраховувати та планувати показники основного, допоміжного, обслуговуючого виробництв.
- Планувати обсяг виробництва продукції в натуральному та вартісному вираженні.
- Планувати потребу підприємства в сировині і матеріально-енергетичних ресурсах та необхідний розмір запасів.
- Розраховувати необхідну чисельність персоналу, фонд оплати праці.
- Визначати рівень і динаміку продуктивності праці.
- Розробляти калькуляції та кошториси витрат.
- Визначати результати діяльності підприємства та здійснювати їх оцінку.
- Визначати основні напрями реалізації підприємницьких здібностей.
- Розробляти бізнес-план для визначення ефективності підприємницької діяльності.

Зв'язок з іншими дисциплінами. «Менеджмент підприємств з основами підприємництва» базується на вивченні таких дисциплін: «Економічна теорія», «Мікроекономіка», «Економіка підприємства», «Технологія галузі», «Основи маркетингу», «Економіка праці», «Основи менеджменту».

ТЕМА 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 1.1. Поняття менеджменту, його сутність та зміст
- 1.2. Еволюції теорій менеджменту, школи, підходи
- 1.3. Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства
- 1.4. Класифікація підприємств та правове регулювання їх діяльності
- 1.5. Функції менеджменту

1.1. Поняття менеджменту, його сутність та зміст

У процесі ринкових перетворень в Україні в усіх сферах виробничо-господарської діяльності почали використовувати термін “менеджмент”. Варто чітко зрозуміти різницю між двома поняттями “менеджмент” та “управління”, оскільки дуже часто їх ототожнюють, що призводить до плутанини. Управління є цілеспрямованою дією на об’єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв’язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп’ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління та означає управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією та ін.)

Таким чином, менеджмент – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей. Феномен менеджменту викликав зацікавлення у представників багатьох наук і професій, сприяв його усесторонньому вивченню.

На сьогодні у світі існує понад п’ятдесят визначень поняття “менеджмент”. В його основі лежить англійське дієслово “to manage” – керувати, яке походить від латинського “manus” – рука.

Парадигми менеджменту дають широке та різнобічне трактування як поняттю “менеджмент”, так і його ролі у виробничо-господарській діяльності. Так, фундаментальний Оксфордський словник англійської мови, вперше виданий ще у 1933 році, дає такі тлумачення:

- 1) Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).
- 2) Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.
- 3) Менеджмент – це вміння і адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).
- 4) Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

В енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

З функціональних позицій менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідний для формування та досягнення цілей організації.

За напрямком здійснення менеджмент можна поділити на три види:

- виробничий менеджмент;
- фінансовий менеджмент;
- маркетинг.

Широка розповсюдженість у світі терміну менеджмент викликає необхідність застосовувати його і в Україні у розумінні управління людьми, колективами працівників, організаціями. Разом з тим у менеджменті буде використовуватись і термін управління, але з обов'язковою орієнтацією на певний об'єкт (процес). Наприклад, управління виробництвом, управління зовнішньоекономічною діяльністю тощо.

1.2. Еволюція теорій менеджменту, школи, підходи

Систематизуючи періоди виникнення і формування науки управління як самостійної галузі знань, узагальнюючи розвиток управлінської думки в світі, можна виділити основні етапи становлення та конкретні підходи до розуміння управління та суті управлінської праці. В більшості підручників з менеджменту зазначають, що існує чотири основних підходи у розвитку менеджменту.

1. Підхід на засадах виділення різних шкіл.

Цей підхід базується на виокремленні п'яти основних шкіл, що розвивались на протязі 19-20 сторіччя.

1.1. *Школа наукового управління* (1885-1920 рр.) найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка Уїнслоу Тейлора, Френка і Лілії Гілбрет, Генрі Гантта. Ґрунтувалась на аналізі операцій ручної праці, нормуванні праці, стимулюванні трудового вкладу працюючих.

1.2. *Класична (адміністративна) школа управління* (1920-1950 рр.), яку започаткували Анрі Файоль, Ліндалл Урвік і Джеймс Д. Муні. Ця школа намагалась визначити загальні характеристики та закономірності розвитку організацій. Мета цієї школи - створення універсальних принципів управління. Ці принципи стосувались двох аспектів: розробка раціональної системи управління організації; побудова структури організації і управління робітниками.

1.3. *Школа людських стосунків* (1930-1950рр.) започаткували Мері Паркер Фоллетт та Елтон Мейо. Мері П. Фоллетт вперше визначила менеджмент як “забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб”. Рекомендувала використовувати прийоми управління людськими взаєминами шляхом впливу керівників на конкретних працівників, проведення консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі

1.4. *Школа науки поведінки або школа соціальних систем* (з 1950 р.) формувалася Крісом Арджирісом, Ренсісом Лайкертом, Дугласом Мак-Грегором, Фредеріком Герцбергом. В основі лежать методи налагодження міжособових стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів. Представниками цієї школи вивчались різні аспекти соціальної взаємодії в

колективі, мотивація праці, характер влади та авторитету керівників, комунікації в організаціях, лідерство, керівництво.

1.5. *Школа науки управління (кількісного підходу) або емпірична школа управління* (з 1950 р.) виникла в Англії. Основою школи є дослідження операцій і моделей за допомогою обробки значного масиву статистичних матеріалів. Ця школа вперше почала використовувати комп'ютерну техніку при прийнятті та обґрунтуванні управлінських рішень. Необхідність використання комп'ютерних технологій в управлінні організації викликана стрімкістю змін у зовнішньому середовищі. Передбачення стану зовнішнього середовища та ефективна робота в ньому може будуватись лише за умов ефективних інформаційних потоків.

2. Процесний підхід.

Розподіл менеджменту на стадії або етапи було вперше здійснено Генрі Файолем у 1914 році. Він розподілив менеджмент на п'ять стадій: планування, організація, командування, координація і контроль.

Концепція, що використовується в сучасному менеджменті і являє значний поворот в системі менеджменту запропонована Майклом Месконом, Майклом Альбертом та Франкліном Хедоурі розглядає управління як процес сукупності безперервних взаємопов'язаних дій: планування, організації, мотивації, контролю. В цій концепції координація та командування об'єднані в одну стадію – керівництво. Ці дії, кожна з яких є також процесом, називають функціями.

3. Системний підхід

Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті з кінця 50-х років. Система - це сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які при постійній взаємодії визначають її характер. Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів, як структура, завдання, технологія, люди і цілі.

Існують закриті (мають фіксовані жорсткі межі, не залежать від навколишнього середовища) та відкриті (взаємодіють із зовнішнім середовищем) системи. Всі успішні організації є відкритими системами.

4. Ситуаційний підхід.

Розроблений наприкінці 60-х років ситуаційний підхід виходить із визначення ситуації як конкретного набору обставин, що діють на організацію протягом певного часу. *Він спрямований на підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації.*

1.3. Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства

Будь-яка організація має власне внутрішнє середовище та зовнішнє середовище, в якому вона працює.

Внутрішнє середовище організації визначається напрямком діяльності, її структурою, якісним складом працівників, системою управління, технологією, рівнем розподілу праці, існуючими взаємозв'язками, якістю інформаційних потоків.

Ефективність роботи організації значною мірою визначається її внутрішнім середовищем. Внутрішнє середовище є основою формування конкурентного стану організації та конкурентоспроможності кінцевого продукту організації на ринку товарів та послуг.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами в середині організації. Вплив цих факторів, як правило, прогнозований та керований.

Основними внутрішніми змінними в будь-якій організації є: цілі, структура, завдання, технологія і люди (співробітники).

Цілі - це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат організації (групи), тобто те, заради чого створювалась організація. Кожна організація створюється заради досягнення певної мети, тобто головного стимулу створення організації.

Структура. Організація являє собою живий організм, який має певну будову, де існують інформаційні, технологічні, сировинні, матеріальні, фінансові та трудові потоки. Якість руху та взаємодії цих потоків залежить від організаційної структури, її побудови. Організаційні структури індивідуальні і відповідають особливостям внутрішнього і зовнішнього середовищ організації. Структура – це взаємовідносини рівнів управління і видів робіт (функціональних областей), побудованих в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягнути цілей організації.

Завдання – це визначена робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана певним способом та в зумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією та людьми.

Технологія – це взаємозв'язок кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для виконання бажаних змін в матеріалах, інформації або людях. Це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації, людей) у вихідні (продукти, вироби, послуги).

Люди. Найбільш непередбачуваною складовою внутрішнього середовища виступають люди, оскільки кожній людині притаманні індивідуальні властивості, що лежать в основі її організаційної поведінки. Кожна людина характеризується власними здібностями, потребами, можливостями, мотивацією поведінки, цінностями, належністю до неформальних груп, ставленням до виконуваних задач, керівництва та оточуючого середовища тощо.

Взаємозв'язок та взаємодія складових внутрішнього середовища організації забезпечують організаційний рівень ефективності її функціонування та формують конкурентні переваги організації. Саме від факторів внутрішнього середовища залежить успіх організації.

Ситуаційний підхід в менеджменті потребує врахування не лише факторів внутрішнього, а й зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище суттєво впливає на ефективність роботи організації, але наслідки цього впливу дуже важко піддаються прогнозуванню, саме тому взаємодію “організація - зовнішнє середовище” повинні здійснювати менеджери вищої ланки, тобто керівництво організації.

Фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на дві групи (рис.1.1):

- *прямої дії*, тобто ті, що безпосередньо впливають на діяльність організації й залежать від цієї діяльності: постачальники, конкуренти, споживачі, профспілки, закони;
- *непрямої дії*, тобто на діяльність організації вони впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємини: економіка країни, соціокультурні фактори, міжнародні події, політика, науково-технічний прогрес.

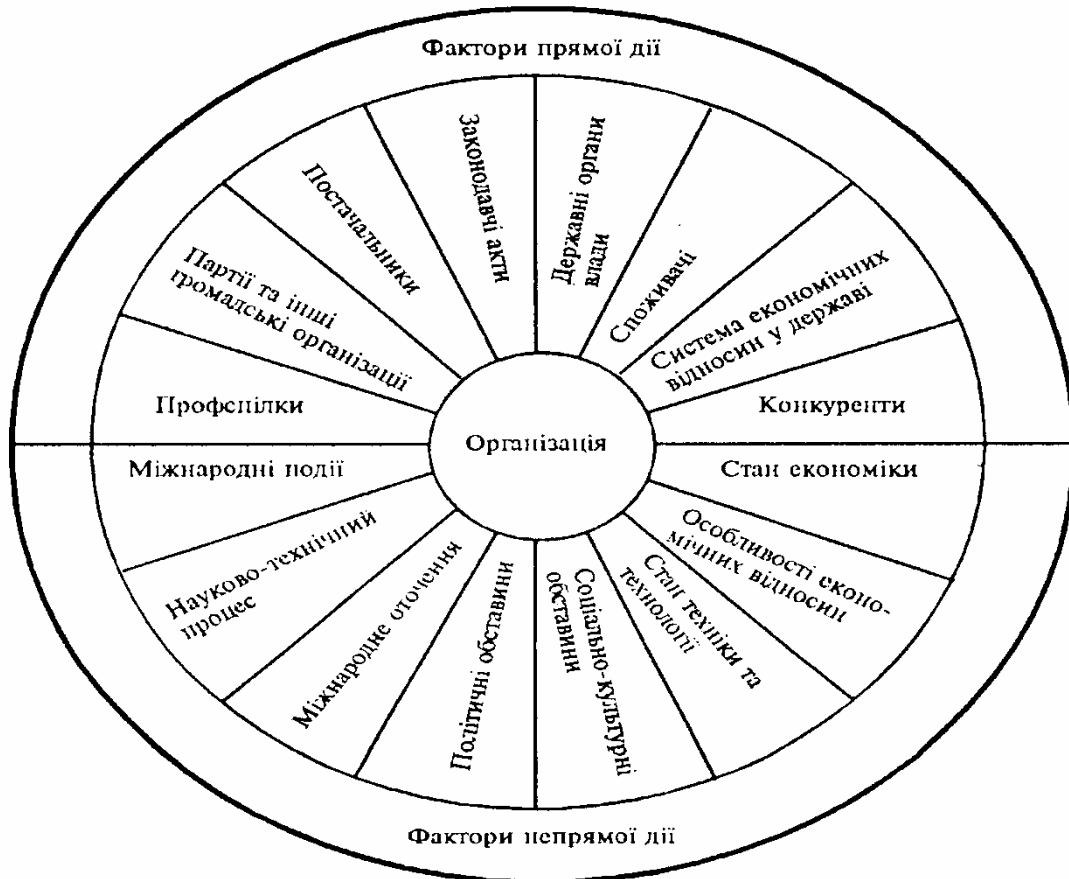


Рис. 1.1. Фактори зовнішнього середовища прямої та непрямої дії

Факторами зовнішнього середовища визначається стан організації на ринку через вплив постачальників, конкурентів, оскільки саме через них визначаються масштаби діяльності організації.

Постачальники через обсяги і вартість ресурсів впливають на збутову та цінову політику підприємств. *Конкуренти* впливають на частку ринку і в тому числі на масштаби виробництва підприємства та цінову політику. *Споживачі* через платоспроможний попит впливають на ефективну пропозицію, що проявляється в обсягах, ціні пропозиції на ринку товарів або послуг; асортиментну політику організації. *Законодавче поле* формує податкову політику та правила гри для організацій, що визначає ефективність та масштаби їхньої діяльності. Вплив *профспілок* на організацію в економічно розвинутих країнах проявляється досить сильно. В сучасних умовах розвитку України цей вплив суттєво обмежений.

Фактори непрямої дії здійснюють свій вплив на стан організації через опосередковані механізми, які проявляються в наступному. Економіка країни формує певний рівень розвитку продуктивних сил в країні, рівень покупної спроможності населення, що в свою чергу визначає напрями витрат та їх обсяг. Чинник *політичної стабільності* формує інвестиційну привабливість країни та впливає на міжнародний товарообмін з цією країною, формує її зовнішньоекономічну політику. *Соціокультурні фактори* визначають традиції споживання, структуру витрат і тим самим обсяги ринків певних товарів країни. Рівень *науково-технічного прогресу* в конкретній країні визначає потребу в інноваціях, темпи оновлення основних фондів, якісні параметри товарів і послуг на ринку країни, обсяги та рівень інвестицій. *Міжнародні події* впливають на економічну активність в країні та визначають пріоритетні напрямки розвитку економіки. Організації можуть підпадати або під обмеження діяльності, або під інтенсивний розвиток в залежності від міжнародних подій, що відбуваються.

Всі фактори зовнішнього оточення взаємозалежні і взаємодіють між собою. Значення зовнішніх факторів змінюється від організації до організації і від підрозділу до підрозділу в одній і тій же організації. Врахування менеджерами впливу зовнішнього середовища організації забезпечує її ефективний розвиток, ринкову та фінансову стійкість, спрямовує її діяльність на досягнення поставленої мети.

1.4. Класифікація підприємств та правове регулювання їх діяльності

Згідно ст.62 Господарського кодексу України підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Кодексом та іншими законами. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Класифікуються підприємства за різними ознаками. За видом й характером господарської діяльності підприємства поділяються на промислові, торгівельні, транспортні, страхові, транспортно-експедиторські, інжинірингові, туристські, орендні й ін.

Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);

підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);

комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;

державне підприємство, що діє на основі державної власності;
підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).

У разі якщо в статутному капіталі підприємства іноземна інвестиція становить не менш як десять відсотків, воно визнається *підприємством з іноземними інвестиціями*. Підприємство, в статутному капіталі якого іноземна інвестиція становить сто відсотків, вважається *іноземним підприємством*.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні. *Унітарне підприємство* створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих підприємств, середніх або великих підприємств. *Малими* (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує сімдесяти мільйонів гривень. *Великими* підприємствами визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує двісті п'ятдесят осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму сто мільйонів гривень. Усі інші підприємства відносяться до середніх.

По виду перероблюваної сировини і часу роботи протягом року розрізняють *сезонні* і *несезонні* підприємства. До *сезонних* підприємств відносяться підприємства, що переробляють сезонну сільськогосподарську сировину: цукрові, олійно-жирові, первинного виноробства, плодоовочеконсервні та ін.

Найбільш поширеною є класифікація підприємств за правовим статусом і формою господарювання. У харчовій промисловості поширеною організаційно правовою формою підприємств є господарські товариства.

Господарськими товариствами визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.

До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

Товариством з обмеженою відповідальністю є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

Товариством з додатковою відповідальністю є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

Повним товариством є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитним товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники).

Учасниками повного товариства, повними учасниками командитного товариства можуть бути лише особи, зареєстровані як суб'єкти підприємництва.

В умовах ринку підприємства мають право на добровільних засадах об'єднуватися з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. У

харчовій промисловості використовуються наступні види об'єднань: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, холдинги

Асоціація - договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств - учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Консорціум - тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації певних інвестиційних, технічних та економічних програм та проектів). У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

Концерном визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

Холдингова компанія - публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств

Державні і комунальні господарські об'єднання утворюються переважно у формі корпорації або концерну, незалежно від найменування об'єднання (комбінат, трест тощо).

Функціонування підприємства здійснюється в рамках законодавства, яке регулює основні напрями його діяльності. Основні правовим документом виступає Господарський кодекс України.

Суб'єкт господарювання може бути утворений за рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу, а у випадках, передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, реорганізації (злиття, приєднання, виділення, поділу, перетворення) діючого (діючих) суб'єкта господарювання з додержанням вимог законодавства.

Припинення діяльності суб'єкта господарювання здійснюється шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації - за рішенням власника (власників) чи уповноважених ним органів, за рішенням інших осіб - засновників суб'єкта господарювання чи їх правонаступників, а у випадках, передбачених Кодексом, - за рішенням суду.

Установчими документами суб'єкта господарювання є рішення про його утворення або засновницький договір, а у випадках, передбачених законом, статут (положення) суб'єкта господарювання.

В установчих документах повинні бути зазначені найменування суб'єкта господарювання, мета і предмет господарської діяльності, склад і компетенція його органів управління, порядок прийняття ними рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації, якщо інше не передбачено законом.

1.5. Функції менеджменту

Управління розглядається як процес по досягненню цілей, як серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна із яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Саме їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також представляє собою процес, тому що також складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління є загальною сумою всіх функцій.

Функції управління - це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, що дозволяють здійснювати керівний вплив на об'єкти управління для досягнення конкретних цілей.

Функції управління можна розглядати як з погляду їхніх виконавців – конкретних працівників управлінського апарату, так і з погляду змісту процесу управління, характеру виконуваних робіт. У функціях менеджменту поєднуються (зливаються) воєдино принципи, методи й зміст управлінської діяльності.

Головними ознаками для класифікації функцій управління є: вид управлінської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від інших у процесі поділу управлінської праці; спрямованість видів діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища.

За цими ознаками можна виділити загальні та специфічні функції менеджменту.

Загальні функції визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, виду організації, характеру діяльності, масштабів і т. ін. Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією. Вони немовби поділяють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності виконання за часом з метою отримання наперед визначеного результату. Взаємозв'язок загальних функцій менеджменту представлений на рис.1.2.

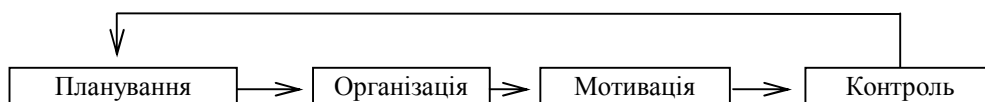


Рис. 1.2. Функції менеджменту та їх взаємозв'язок.

Специфічні (особливі) функції виникають внаслідок горизонтального поділу праці, визначають його спрямованість на конкретний об'єкт

управління та повністю залежать від організації. Зміст специфічних функцій управління в різних організаціях відображає їхні особливості, зокрема: призначення, тип виробництва, складність виробництва продукції, спеціалізацію тощо. Наприклад, управління основним виробництвом, збутом продукції, постачанням, фінансами, маркетингом.

Кожна специфічна функція управління в організації є комплексною за змістом, і для належного виконання її необхідно здійснити загальні функції (планування, організацію, мотивацію, контроль).

Поділ функцій на загальні та специфічні певною мірою умовний, оскільки в реальних умовах управління виробництвом вони не існують окремо, а тісно переплітаються між собою, взаємно проникають та доповнюють одна одну.

Функція планування передбачає розв'язання двох глобальних питань: якою має бути реальна мета організації і що слід робити членам організації, щоб досягти її. *Планування* – це постановка цілей і визначення шляхів їх досягнення. Воно необхідно на різних рівнях управління організації і може бути як короткотерміновим, так і довготерміновим.

Організація – це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин (людей, ідей, речей) у ціле, у результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система. *Організація* – це розподіл робіт між окремими особами та групами, а також координація їх дій.

Функція *мотивації* охоплює розробку і використання психологічних і матеріальних стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Мотивація – це процес створення системи умов, що впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети.

У менеджменті *контроль* можна визначити як процес спостереження за тим, як підприємство рухається до наміченої мети, та коригування відхилень від прийнятого курсу в разі необхідності. Функція контролю включає облік і аналіз інформації про фактичні результати діяльності всіх підрозділів організації, порівняння їх із плановими показниками, виявлення відхилень і аналіз їхніх причин, розробку заходів щодо досягнення поставленої мети.

Література [2, 4, 5, 6, 9]

Питання для самоперевірки:

1. Чи є відмінність між поняттями «менеджмент» та «управління»?
2. На які види поділяється менеджмент за напрямком здійснення?
3. Охарактеризуйте основні підходи до розвитку менеджменту.
4. Назвіть характеристики шкіл менеджменту.
5. Охарактеризуйте складові внутрішнього середовища підприємства.
6. Охарактеризуйте складові зовнішнього середовища підприємства.
7. Наведіть ознаки, за якими класифікуються підприємства та охарактеризуйте їх.

8. Які існують види господарських товариств?
9. Охарактеризуйте основні об'єднання, що функціонують в промисловості.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 2.1. Організаційні структури управління
- 2.2. Організація виробничого процесу
- 2.3. Організація основного виробництва
- 2.4. Виробнича інфраструктура та організація комплексного обслуговування виробництва

2.1. Організаційні структури управління

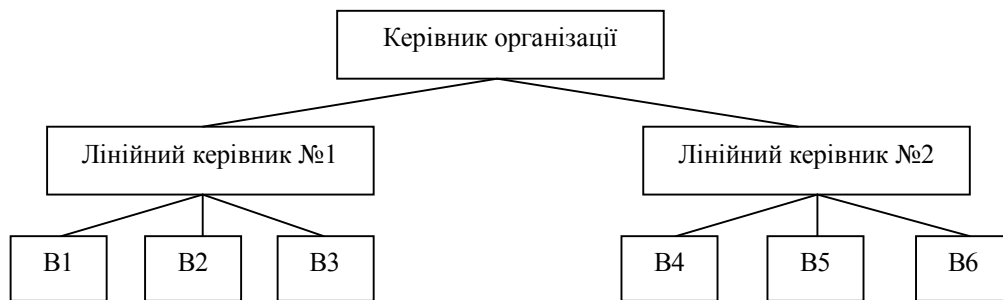
Під організаційною структурою управління слід розуміти впорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та дозволяють управляти організацією. Ці підрозділи призначені виконувати всі функції управління. У склад організаційної структури управління входять:

- ланки управління на кожному його рівні;
- розміщення, зв'язки і підпорядкованість цих ланок;
- права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій управління;
- чисельний і професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- ступінь централізації і децентралізації функцій управління.

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють *лінійну організаційну структуру управління*. Необхідність переробки інформації, встановлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності обумовили появу функціональних служб (штабів) в системі управління, які в сукупності створюють *функціональну організаційну структуру управління*. Саме сукупність лінійних та функціональних органів дає організаційну структуру управління. Таким чином, існують дві основні структури управління — лінійна та функціональна, а все інше різноманіття існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів.

Лінійна організаційна структура управління складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки. Кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього. Ця структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємовідносин ланок і працівників управління. Але в зв'язку з тим, що лінійна структура вимагає високої компетентності керівництва з усіх питань, то вона може використовуватись тільки в умовах відносно простої системи організації з постійними умовами, завданнями і функціями менеджменту. Приклад організаційної структури управління наведений на рис.1.3.

Функціональна організаційна структура управління будується на ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами. Недоліком функціональної структури є те, що управлінський процес розривається на окремі погано пов'язані між собою функції. Навіть якісне виконання функції менеджменту не зліквідує цей недолік і тому ця структура практичного використання майже не має.



В – виконавці підрозділів

Рис. 2.1. Схема лінійної організаційної структури управління

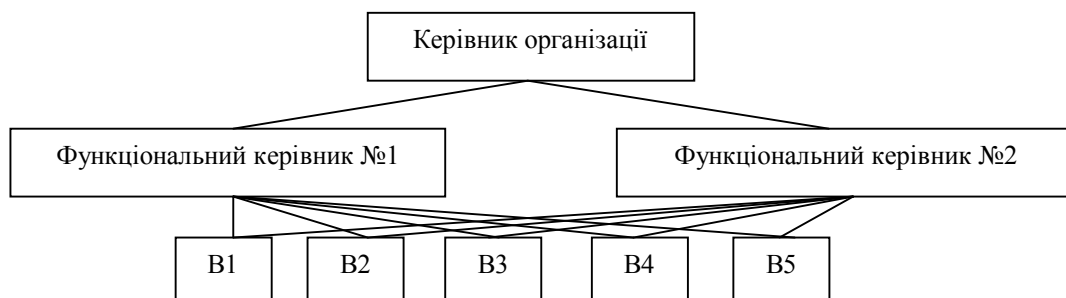


Рис. 2.2. Схема функціональної організаційної структури управління

Спроба подолати недоліки лінійної і функціональної структур призвела до виникнення комбінованих структур управління, які можна класифікувати на п'ять видів — лінійно-штабні, лінійно-функціональні, бюрократичні, адаптивні та конгломератні.

У *лінійно-штабній організаційній структурі управління* при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Вони не володіють правами прийняття управлінських рішень, а сприяють розробці необхідних положень в межах конкретної функції управління, які забезпечать підготовку якісних управлінських рішень. Ці рішення у підсумку буде приймати лінійний менеджер і передавати їх для виконання. Не слід забувати про те, що лінійно-штабна структура має тенденцію до збільшення штатів штабних служб.

Лінійно-функціональна організаційна структура передбачає те, що штабні функціональні служби отримують повноваження управління служба-

ми нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Так, відділ праці та заробітної плати підприємства розпоряджається відповідними видами діяльності цехового бюро праці та заробітної плати, хоча останнє знаходиться в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

Серед комбінованих доцільно виділити також бюрократичні організаційні структури управління. Раціональна (традиційна) бюрократія характеризується поділом праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю певної кількості правил і норм поведінки персоналу тощо. Її недоліками є відсутність гнучкості, проблематичність реагування на нові рішення, переміни, конфліктні ситуації.

Для організації із широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко міняються споживачі, а також для міжнародних організацій слід використовувати *дивізійні організаційні структури управління*, серед яких можна виділити продуктові, споживчі та територіальні.

Згідно *продуктової організаційної структури управління* керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції. Керівники вторинних служб (виробничої, технічної, збуту тощо) знаходяться у підпорядкуванні цього керівника. Недоліком продуктової структури є збільшення витрат через можливе дублювання робіт для різних видів продукції.

Організаційна структура управління, яка орієнтована *на споживача*, має підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів (покупців). Наприклад, відділ енергії на промисловому підприємстві, служба ремонту та технічного обслуговування.

Територіальна організаційна структура управління формується за географічним розташуванням підприємства. Так, підрозділи збуту можуть розташовуватись в різних регіонах України і навіть світу.

Ще одна група комбінованих організаційних структур управління отримала назву *адаптивних*. На відміну від бюрократичних адаптивні структури здатні швидко пристосовуватись до змін у навколишньому середовищі. Виділяють чотири основних типи адаптивних (органічних) організаційних структур управління: проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні.

Проектні організації – це тимчасові структури, які створюються для розв'язання конкретного завдання. Найчастіше вони концентрують зусилля на одному завданні.

В *матричній* структурі члени проектної групи підпорядковані як керівнику проекту, так і керівнику тих функціональних відділів, де вони працюють постійно. Вона дає можливість зменшити витрати на проектні роботи, оскільки використовується чинна робоча сила, існуюча техніка, приміщення, транспортні засоби тощо.

В *програмно-цільових організаційних структурах* управління постійно змінюються роль і місце керівника програми, тобто керівник змушений

пристосовуватись до нових умов, цілей, завдань. Стиль керівництва повинен забезпечити ефективність управління в умовах зміни напрямків діяльності, строків виконання тощо.

Координаційна організаційна структура управління використовується тоді, коли одночасно виконується велика кількість програм. Функції керівника делегуються менеджерам-кураторам служб або функціональним блокам, які складаються з кількох служб.

Суміш різноманітних видів організаційних структур управління отримала назву *конгломератної*. Наприклад, на підприємстві в одній службі застосовується продуктова структура, у другій – лінійно-функціональна, в третій – матрична. Можливі випадки, коли певна організаційна структура управління (наприклад, координаційна) реалізується через матричну.

2.2. Організація виробничого процесу

В основі діяльності будь-якого підприємства лежить виробничий процес. За визначеннями тлумачного словника процес – це будь-яка тривала дія. На підприємствах харчової промисловості може здійснюватись один або декілька виробничих процесів.

Виробничий процес – це сукупність взаємопов'язаних процесів праці і природних процесів, у результаті яких вихідна сировина і матеріали перетворюються на готову продукцію.

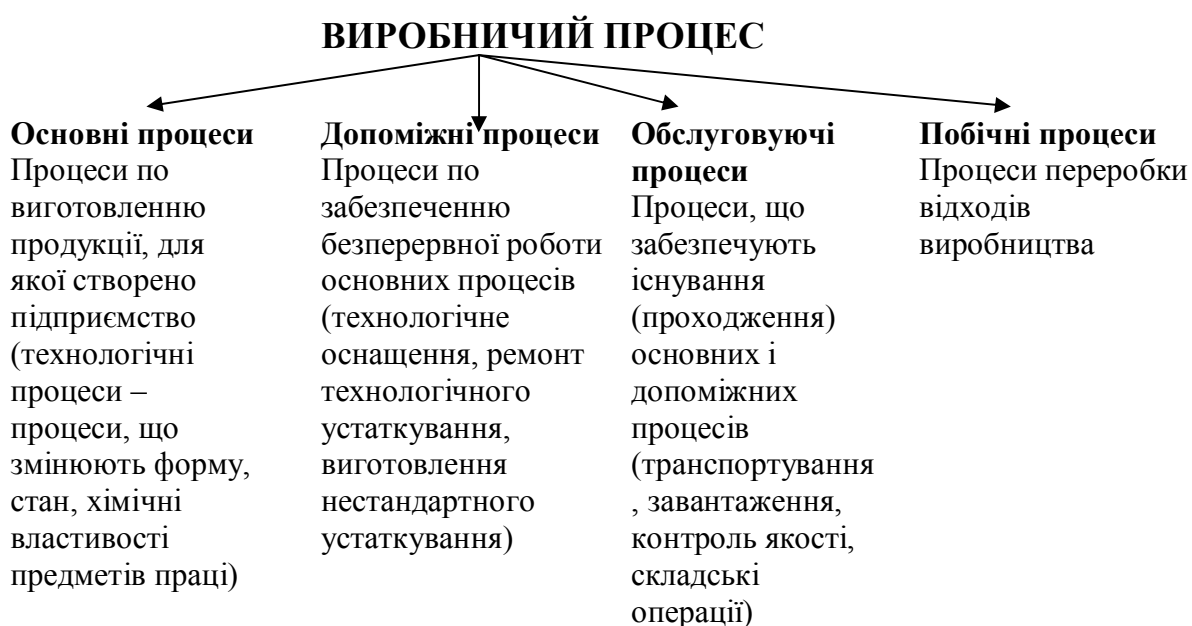


Рис. 2.3. Класифікація виробничих процесів

Підприємства з одним виробничим процесом називають простими. На простих підприємствах зосереджено виробництво однорідної продукції з однієї й тієї ж сировини (невеликі хлібозаводи, що випускають один вид хлібу, макаронні фабрики тощо). Такі підприємства іще називають *спеціалізованими*. Підприємства, на яких виробляється широкий асортимент продукції (кондитерська фабрика, хлібокомбінат), називають складними або комбінованими.

Виробничий процес складається із *часткових процесів*, які залежно від участі у виробничому процесі, можуть бути поділені на основні та допоміжні, обслуговуючі, побічні. Складові виробничого процесу представлені на рис. 4

Головною умовою здійснення виробничих процесів є взаємодія трьох елементів: цілеспрямованої діяльності людини; засобів праці (машин, обладнання, транспортних засобів, будівель, споруд тощо) та предметів праці (сировини та матеріалів які піддаються обробці).

Основними складовими частинами виробничого процесу є *виробничі стадії* та *виробничі операції*. Виробничий процес складається із певної кількості виробничих стадій, які в свою чергу поділяються на певне число виробничих операцій (рис.2.4).

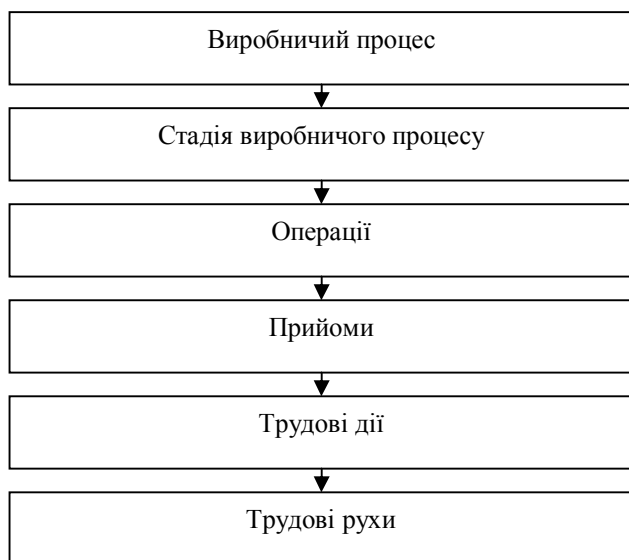


Рис. 2.4. Складові виробничого процесу

Виробнича стадія – це технологічно закінчена частина виробничого процесу, яка складається із певного числа операцій і характеризується якісними змінами предмету праці на шляху його перетворення в готовий продукт. Прикладами виробничих стадій підготовка сировини до виробництва, приготування опари, формування карамельної маси, загортка цукерок, тощо.

Кожна стадія процесу складається з технологічних, контрольних і транспортних процесів.

Технологічні процеси характеризуються зміною форми, розмірів, агрегатного стану, зовнішнього вигляду, складу продукції. Технологічні процеси поділяють на два види: трудові та природні.

Трудові процеси – цілеспрямована діяльність людини по зміні предметів праці.

Природні процеси – процеси при яких сировина та напівфабрикати підлягають фізичним або хімічним змінам (дозрівання, кристалізація тощо).

Контрольні процеси – спостереження за ходом технологічного процесу.

Транспортні процеси – в результаті яких предмети праці, готова продукція пересувається з однієї операції на іншу.

Виробнича операція – це частина виробничого процесу, яка виконується на одному робочому місці (за допомогою одних і тих же процесів праці), над одним і тим же предметом праці, за допомогою одних і тих же засобів праці. Для виробничої операції є характерною незмінність трьох елементів виробничого процесу – процесів праці, предметів праці та засобів праці. За умови зміни хоча б одного із цих елементів має місце початок нової операції.

Виробничі процеси, які характерні для підприємств харчової промисловості, складаються із великої кількості різномірних операцій. Всі ці операції можуть бути класифіковані за призначенням в процесі виробництва та за способом виконання (рис. 2.5).

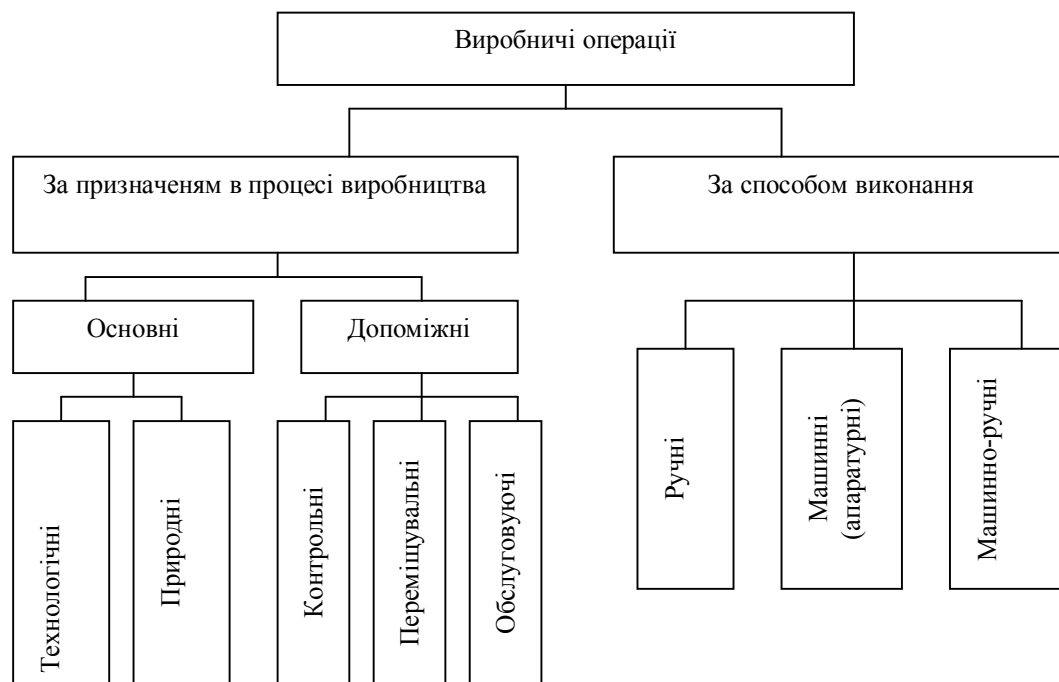


Рис. 2.5. Класифікація виробничих операцій

Основні операції вносять будь-які зміни у стан, форму, зовнішній вигляд предмету праці. Сукупність основних операцій утворює основне виробництво.

Допоміжні операції на відміну від основних, не вносять змін у предмет праці, а створюють необхідні умови для здійснення основних операцій. Допоміжні операції бувають переміщувальними (транспортними), контрольними та обслуговуючими.

До переміщувальних операцій належать операції, що змінюють положення предмету праці у просторі. Такими операціями можуть бути транспортування сировини, основних та допоміжних матеріалів за допомогою транспортерів, трубопроводів, електро- та пневмотранспорту.

За допомогою контрольних операцій забезпечується контроль за протіканням процесу (контроль та регулювання температури, вологості, контроль за правильністю вимірювання, зважування, якістю готової

продукції, сировини, станом виробничого процесу, використання робочої сили тощо).

Обслуговуючі – це такі операції, які забезпечують нормальні умови протікання основного процесу (перевірка, змащування, регулювання машин, прибирання робочого місця, подача до робочого місця допоміжних матеріалів, підготовка тари тощо).

Машинні операції здійснюються машинами під наглядом робітників. Прикладом таких операцій може слугувати виконання операції розливу, етикетування, перемішування, формування та інші.

Ручні операції виконуються робітниками без застосування машин. Для підприємств харчової промисловості такими операціями здебільшого є обслуговуючі операції, операції з оздоблення продукції, операції, які супроводжують виготовлення виробів на замовлення, тобто тих, які виконуються під індивідуальне замовлення.

Машинно-ручні операції виконуються машинами при безпосередній участі робітників.

Прийоми – це закінчена частина операції, яка складається з декількох трудових дій, які мають певне призначення. Кожен прийом має свій конкретний зміст та самостійне значення (поставити корб, заповнити готовою продукцією).

Трудові дії – це сукупність декількох трудових рухів. Які безперервно та плавно переходять один в інший.

Трудові рухи – це первинний елемент, який можна розглядувати як будь-яку роботу.

Організацію виробничого процесу в часі характеризує виробничий цикл. **Тривалість виробничого циклу** – календарний проміжок часу від моменту запуску сировини, напівфабрикатів та матеріалів у виробництво до повного виготовлення та здачі готової продукції на склад.

Структура виробничого циклу складається з двох основних елементів: часу виробництва (робочого періоду) та перерв у роботі (рис.2.6).

Природні операції – це біохімічні, та мікро біохімічні операції, протягом яких процес праці припиняється, а процес виробництва продовжується (бродіння тіста). Тривалість проходження природних процесів визначається особливостями технології.

Підготовчо-завершальний час – це час що витрачається на початку робочої зміни на підготовку робочого місця, наладку обладнання, ознайомлення із завданням і в кінці зміни для здавання готової продукції.

Час перерв ділиться на перерви в робочий час діляться на перерви в робочий час і в неробочий час. Остання так звані регламентовані перерви (між змінами, на обід, святкові та вихідні дні) Перерви в робочий час складаються з перерв партійності, між операційного ($T_{мо}$), міжцехового ($T_{мц}$) і міжзмінного очікування.

Перерви партійності виникають під час оброблення предметів праці партіями, коли кожен предмет праці що надходить на робоче місце у складі партії аналогічних виробів пролежує двічі: один раз до початку оброблення а

другий до закінчення оброблення всієї партії перед її транспортуванням на наступну операцію. Ці перерви розраховуються разом із тривалістю технологічних операцій і складають операційний цикл.



Рис. 2.6. Схема структури виробничого циклу

Перерви міжопераційного очікування виникають через неузгодженість тривалості суміжних операцій технологічного процесу, що зумовлює простой предметів праці до моменту звільнення робочих місць (устаткування) для проходження обробки на черговій операції.

Перерви міжцехового очікування виникають за різночасного виготовлення виробів. Як правило, такі перерви виникають під час переходу продукції від однієї стадії виробництва до іншої, або з одного цеху в інший. Тривалість цих перерв багато в чому залежить від якості оперативно-виробничого планування.

Тривалість виробничого циклу – це сума всіх перелічених операцій виробничого циклу по виготовленню продукції.

$$T_{\text{ц}} = \sum (T_{\text{тех}} + T_{\text{пр}} + T_{\text{пз}} + T_{\text{тр}} + T_{\text{к}} + T_{\text{мо}} + T_{\text{мц}}) - T_{\text{сум}} \quad (2.1)$$

де:

$T_{\text{сум}}$ – тривалість суміжних операцій, що співпадають у часі (наприклад, контрольні і технологічні).

Показники, що характеризують структуру виробничого циклу: Коефіцієнт робочого періоду розраховують:

$$K_{p.n} = \frac{P_n}{T_{\text{ц}}} \quad (2.2)$$

де:

P_n – тривалість робочого періоду у складі одного циклу.

Робочий період включає в себе тривалість виконання всіх технологічних, природних операцій, операцій переміщення, контрольно-регулюючих та обслуговуючих операцій:

Коефіцієнт технологічного циклу визначається:

$$K_{p.n} = \frac{T_{mц}}{T_{ц}} \quad (2.3)$$

де:

$T_{mц}$ – тривалість технологічного циклу в складі одного виробничого циклу. Визначається як сума тривалості виконання всіх технологічних та природних операцій.

Ефективність виробництва, якість використання трудових і матеріальних ресурсів підприємств визначається організацією виробничих процесів на підприємстві.

Під організацією виробничого процесу розуміють різні методи сполучення всіх елементів системи в просторі і часі з метою досягнення ефективного їх використання. Організація виробничих процесів залежить від галузевих особливостей підприємства, асортименту продукції, що випускається, тощо. В той же час організація виробничих процесів передбачає дотримання певних принципів, що наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Принципи організації виробничого процесу

Принципи організації основного виробничого процесу в часі	Принципи організації основного виробничого процесу в просторі
Ритмічність Рівномірність Пропорційність Паралельність Безперервність	Внутрішньовиробнича спеціалізація Прямоточність Кооперування Комбінування

Ритмічність – передбачає здійснення на кожному робочому місці у рівні відрізки часу однакових обсягів роботи.

Рівномірність – характеризує однаковість інтенсивності випуску продукції за однакові проміжки.

Пропорційність – виражається у дотриманні відповідності продуктивності окремих робочих місць, дільниць, цехів та всіх підрозділів підприємства та об'єднання за випуском продукції в одиницю часу (пропускній здатності). Ступінь пропорційності може бути охарактеризований величиною відхилення пропускної здатності кожного робочого місця (дільниці) від виробничого завдання.

Паралельність – означає одночасне виконання окремих операцій з виробництва продукції. Паралельне виконання операцій забезпечується чіткою організацією виробництва.

Безперервність – передбачає усунення всіх непродуктивних перерв у праці робітників, роботі обладнання та руху предметів праці у процесі виробництва. Безперервність повинна бути забезпечена на робочих місцях у

процесі виконання кожної операції на ділянці або в цеху при передачі предметів праці на подальше оброблення і в межах підприємства при передачі напівфабрикатів із одного цеху в інший.

Внутрішньовиробнича спеціалізація - полягає у відокремленні цехів і ділянок з випуску окремих видів продукції чи її частин, або по виконанню певних стадій технологічного процесу. На підприємствах застосовуються такі види спеціалізації: предметна, технологічна, функціональна

Прямоточність – забезпечує рух предмета праці по всіх операціях найкоротшими шляхами.

Кооперування - організується спільна робота різних підрозділів підприємства з метою виготовлення продукції

Комбінування - передбачає створення єдиного комплексу різноманітних виробництв, який являє собою послідовні ступені обробки сировини.

Тривалість виробничого циклу можна зменшити шляхом впровадження прогресивних норм праці, використання ефективних методів організації виробництва, поєднання у часі виконання транспортних, контрольних та природних операцій, застосування ферментів, каталізаторів, що скорочують час технологічних операцій, впровадження інноваційних технологій тощо.

На тривалість виробничого циклу впливає рух предметів праці у процесі виробництва. Рациональна організація виробничого процесу в часі передбачає безперервність руху предметів праці у процесі виготовлення продукції. Тобто необхідно передбачити такий рух предметів праці, при якому до мінімуму скорочуються міжопераційні запаси сировини та напівфабрикатів, виключаються простой обладнання та виконавців, відбувається максимально можливе суміщення часу виконання операцій, що дозволяє збільшити випуск продукції в одиницю часу без додаткових витрат.

Вид руху предметів праці в процесі оброблення характеризують порядок і переміщення сировини та напівфабрикатів до робочих місць (РМ) по операціях у технологічній послідовності.

В залежності від виду поєднання в процесі виробництва операцій з різними тактами розрізняють наступні види руху предметів праці у виробничому потоці: послідовний, паралельний; змішаний (паралельно-послідовний).

Послідовний рух предметів праці передбачає передачу предметів праці з одного РМ на друге не поштучно, а партіями, тобто після закінчення обробки на одному робочому місці всієї партії виробів. Тривалість виробничого циклу при послідовному русі розраховується за формулою:

$$T_{ц.посл.} = n \times \sum t_{опер} \quad (2.4)$$

де:

$\sum t_{опер}$ - сума часу обробки даного виробу на всіх операціях, хв.;

n - кількість виробів в партії, шт.

Застосовується в дрібносерійному виробництві з досить широкою номенклатурою виробів різної технологічної обробки, різних видів продукції,

що вимагає необхідність частих переналагоджень устаткування при зміні виду виробів.

При паралельному русі предметів праці кожна наступна операція над кожним виробом починається негайно після закінчення оброблення виробу на попередній операції, тобто передача предметів праці з однієї операції на іншу здійснюється не партією, а поштучно.

$$T_{ц.пар.} = \sum t_{опер} + (n-1) \times t_{гол.} \quad (2.5)$$

де:

$t_{гол.}$ - тривалість головної (найдовшої) операції.

Застосовується в масовому виробництві і на окремих ділянках серійного виробництва при виробництві великої кількості однойменної продукції

При послідовно-паралельному виді руху предметів праці передбачається передача оброблюваних виробів частково – поштучно, а частково – невеликими партіями, але таким чином, щоб весь процес виробництва в межах одного циклу здійснювався без перерв. Як правило, при передачі предмета праці з короткої на довшу операцію використовують паралельний вид руху і навпаки.

Необхідна умова при послідовно-паралельному русі предметів праці – відсутність в складі партії перерв у виконанні кожної операції на кожному робочому місці. Це вимагає деякого часу очікування накопичення певної малої партії виробів після виконання першої операції для виключення перерв між обробленням окремих виробів партії на другій операції. Цей час очікування виконання другої операції на першим виробом називається часом зміщення початку операції і визначається за формулою:

$$S = (t_{посл.більш.опер.} - t_{наст.менш.опер.}) \times (n-1) \quad (2.6)$$

Очевидно, що при переході від менш тривалої до більш тривалої ніякого часу очікування (зміщення) не буде.

$$T_{ц.посл.-пар.} = \sum t_{опер} + t_{кінц.} \times (n-1) + \sum S \quad (2.7)$$

$\sum S$ - сума часу зміщення при переходів від більш тривалих операцій до менш тривалих;

$t_{кінц.}$ - тривалість кінцевої операції.

Застосовується в крупносерійному виробництві і на окремих ділянках масового виробництва, де необхідне синхронне виконання операцій над всією партією виробів без перерв між операціями.

2.3. Організація основного виробництва

Суть організації основного виробництва – гармонійне поєднання засобів праці, предметів праці і робочої сили матеріальних елементів виробництва з робочою силою в часі та просторі і на цій основі розробка і впровадження найбільш раціональних способів виконання заданого технологічного процесу.

В даний час на промислових підприємствах, які належать до різних типів виробництва, використовуються 3 групи методів організації основного виробництва: одиничні, серійні та потокові.

Відмінності цих методів в рівні спеціалізації робочих місць (РМ) і видах руху предметів праці по РМ.

Одиничні методи притаманні підприємствам з індивідуальним та дрібносерійним типам виробництва. Полягають у побудові виробничого процесу з виготовлення нестандартних виробів, які не повторюються та передбачають ретельну підготовку вихідних матеріалів, устаткування, робочої сили, технічної і економічної документації. Як правило, цей метод використовується для виготовлення продукції на замовлення або дослідних зразків продукції.

Серійні методи з серійним типом виробництва. Полягають у побудові виробничого процесу при виготовлення партії, групи виробів. Вся партія виробів обробляється послідовно по операціях процесу і передається по РМ без поділу на штуки.

Потокові методи притаманні підприємствам з масовим типом виробництва. Полягають у побудові виробничого процесу, в якому сировина і матеріали безперервно (чи з короткими перервами) в установленому ритмі, в технологічній послідовності та одночасно на всіх операціях переробляються на готову продукцію.

Потоковим виробництвом називається прогресивна форма організації виробництва, побудована на ритмічному повторенні узгоджених у часі основних і допоміжних операцій, які виконуються на спеціалізованих робочих місцях, розміщених у порядку проходження операцій технологічного процесу.

Потокове виробництво характеризується такими ознаками:

- розбивкою виробничого процесу на операції;
- закріпленням за кожним робочим місцем визначених виробничих операцій;
- послідовним включенням робочих місць у виробничий процес;
- повторюваністю одних і тих процесів на кожному робочому місці;
- розташуванням обладнання та робочих місць за рухом технологічного процесу, що скорочує шлях руху предметів праці;
- паралельним виконанням всіх складових частин виробничого процесу;
- односпрямованим рухом предметів праці від одного робочого місця до іншого та використанням безперервно діючого транспорту.

Основною структурною одиницею поточкового виробництва є потокова лінія.

Потокова лінія – це сукупність машин, апаратів, приладів, пристроїв для переміщення та робочих місць (не менше двох), які виконують певні операції виробничого процесу в технологічній послідовності та об'єднанні єдиним ритмом, загальною продуктивністю з урахуванням особливостей сировини, що перероблюється, та готової продукції, що випускається.

Основними структурними елементами потокової лінії виступають гілка потокової лінії та її ланка.

Гілка потокової лінії – це устаткування (одна машина) та пристрій для переміщення (один транспортер).

Ланка потокової лінії – це дві машини (апарати), що йдуть одна за одною та виконують різні операції, але з'єднані між собою.

Продуктивність потокової лінії, як правило, визначається продуктивністю її основної машини, яку називають ведучою.

Ведуча машина потокової лінії – це така машина (апарат, агрегат), на якій виконуються основні технологічні операції над предметом праці з його перетворення у готову продукцію.

Так, у хлібопекарській промисловості ведучою машиною виступає хлібопекарська піч, у карамельному виробництві – формуюча машина (штамповочні, різальні), у конфетному – відливочні, відсадочні, у шоколадному – плиткові відливочні агрегати.

Застосування поточкових ліній має суттєві переваги, які проявляються у наступному.

1. Значно скорочується тривалість виробничого циклу та вивільняються виробничі площі.

2. Збільшується випуск продукції в одиницю часу при постійних виробничих потужностях, тобто підвищується коефіцієнт використання виробничої потужності та показник фондівдачі.

3. Зменшується обсяг незавершеного виробництва за рахунок ритмічної роботи, що дозволяє зменшити або вилучити специфічну внутрішньоцехову тару, що зменшує собівартість продукції.

4. Зменшується тривалість виробничого циклу.

5. Зменшується чисельність працюючих, зайнятих на допоміжних роботах.

6. Досягається суворе дотримання параметрів технологічного процесу шляхом здійснення постійного контролю за встановленими параметрами технологічного процесу за рахунок обладнання ліній засобами автоматизації.

7. Забезпечується висока санітарно-гігієнічна культура, оскільки виключається або скорочується безпосередній контакт людини із напівфабрикатами та готовою продукцією.

8. Створюються умови для багатостатного обслуговування та суміщення декількох професій, впровадження бригадної організації обслуговування.

9. Ліквідуються "вузькі" місця у виробництві, підвищується продуктивність праці, зняття продукції з 1 м² виробничої площі.

Визначаючи ефективність використання потокової лінії розраховують наступні показники (параметри):

1. Ритм або такт потоку – це проміжок часу між випуском двох одиниць готової продукції, які слідують одна за одною з останньої операції,

визначається по ведучому устаткуванню і розраховується за наступною формулою:

$$r = \frac{T * \left(1 - \frac{K}{100}\right)}{N} \quad (2.8)$$

де r – ритм (такт) лінії, хв/од. виміру продукції;

T – фонд робочого часу за зміну, хвилин;

K – заплановані простої лінії протягом зміни, %;

2. Швидкість потоку ($V_{\text{потоку}}$) – це об'єм рідини або сипучої маси, що пройдені через ведучу машину (апарат) в одиницю часу.

$$V_{\text{потоку}} = \frac{N}{T * \left(1 - \frac{K}{100}\right)} \quad (2.9)$$

3. Коефіцієнт завантаження ведучої машини потоку ($K_{\text{зав.в.м.}}$) можна розрахувати за формулою:

$$K_{\text{зав.в.м.}} = \frac{N}{H_{\text{тех.ек.}}} \quad (2.10)$$

4. Необхідна кількість устаткування (n) розраховується за формулою:

$$n = \frac{T_o}{r} \quad (2.11)$$

де n – необхідна кількість устаткування;

T_o – тривалість виконання даної операції (хвилин), яка розраховується як відношення планового фонду робочого часу (хвилин) у зміну (добу) до продуктивності машини (одиниці продукції) у зміну (добу);

r – ритм потоку.

Загальну кількість машин для потокової лінії отримують підсумовуючи їх кількість по окремих операціях.

Якщо тривалість виконання операції (T_o) дорівнює або менше ритму ведучої машини (r), то необхідна кількість машин (n) дорівнює кількості операцій. Якщо ж тривалість операції (T_o) на окремих робочих місцях більше ритму ведучої машини (r) і для виконання операції потрібне додаткове устаткування, то загальна кількість машин на лінії буде більше кількості операцій на кількість машин – дублерів.

Приклад: Всього на лінії виконується 10 операцій. Тривалість всіх операцій співпадає або менше ритму (такту) лінії, крім однієї, яка у двічі перевищує такт лінії. Тоді кількість устаткування, встановленого на лінії, буде дорівнювати 11 (10 одиниць + 1 машина-дублер).

5. Необхідна кількість машин для робочого місця потокової лінії можна також розрахувати, використовуючи формулу:

$$n = Z / H_{\text{тех.ек.}} \quad (2.12)$$

де Z – виробниче завдання робочому місцю на певний період часу (зміну, добу).

Приклад: Планове завдання цеху на рік – виробництво 4000 т ірису. За техніко-економічною нормою продуктивність формувально-загортального агрегату – 180 кг/годину. Кількість 8 годинних змін на добу – 2 при загальній річній кількості робочих днів – 244. Регламентовані (заплановані) перерви складають 0,5 години на зміну. Визначити кількість агрегатів, які необхідно для виконання річного завдання цехом.

Річний час роботи агрегатів: $244 \times 2 \times (8 - 0,5) = 3660$ годин;

Необхідна кількість агрегатів: $n = 4000 / (0,18 \times 3660) = 6$ шт.

6. Розрахунок кількості виробничих робітників для обслуговування лінії визначається по кожній операції з урахуванням можливого суміщення професій та багатOVERSTATного обслуговування, кількості змін роботи потокової лінії, тобто ведеться простий арифметичний підрахунок. Наприклад, якщо на двох суміжних операціях встановлена тривалість виконання або обслуговування їх дорівнює 1,5 хв. та 0,5 хв., а ритм лінії дорівнює 2 хв., то обидві операції може виконувати один робітник.

7. Виробниче завдання кожному робочому місцю потоку – це кількість продукції або напівфабрикатів, яка повинна бути виготовлена або оброблена на даному робочому місці, щоб забезпечити ритмічну та безперервну роботу ведучої машини потоку.

Розрахунок виробничого завдання кожному робочому місцю потоку (F) здійснюється так:

$$F = t_{\text{вед.маш.}} * a \quad (2.13)$$

де F – виробниче завдання робочому місцю, одиниць продукції в одиницю часу;

$t_{\text{вед.маш.}}$ – темп ведучої машини, одиниць продукції в одиницю часу;

a – коефіцієнт розходження між виробітком ведучої машини та виробітком даного робочого місця, його визначають на підставі встановлених норм втрат виходу продукції, зміни вологості, об'ємних та інших характеристик напівфабрикату на різних стадіях виробничого процесу.

Виробниче завдання вимірюється у тих же одиницях, предметів праці, які обробляються на даному робочому місці. Наприклад, для тістоподільного відділення виробниче завдання визначається у тістових заготовках, для карамельної дільниці – у тоннах карамельної маси, для фасувальної дільниці – у кількості коробів запакованої продукції тощо.

Коефіцієнт розходження між виробітком ведучої машини та виробітком даного робочого місця вводиться для забезпечення співставності предметів праці, які обробляються на ведучій машині та на робочих місцях, оскільки предмети праці різняться за технологічною готовністю та масою. Цей коефіцієнт враховує розбіжності між виробітком ведучої машини та виробітком робочого місця, які виникають у результаті технологічних та

механічних втрат у виробництві, в наслідок різної питомої ваги продуктів, які обробляються на даному робочому місці, у складі готових виробів.

Приклад: Визначити виробниче завдання машини, якщо темп ведучої машини дорівнює 200 кг/год, а технологічні втрати, виходячи із технологічних параметрів, в процесі переходу від ведучої машини до даної складають 2%. Тоді:

$$F = 200 \text{ кг/год} * 0,98 = 196 \text{ кг/год}$$

При цьому темп всіх робочих місць необхідно визначити по продукції ведучого устаткування, застосовуючи при цьому необхідні коефіцієнти перерахунку готової продукції в напівфабрикати, що знаходяться на кожному робочому місці на різному ступені готовності.

Після визначення виробничого завдання по всіх робочих місцях переходять до проектування руху предметів праці по всіх робочих місцях потоку.

8. Відстань між робочими місцями визначають на підставі норм проектування, які враховують площі розташування обладнання та відстані, необхідні для зручного та безперервного обслуговування робочих місць.

9. Робоча довжина потокової лінії дорівнює сумі відстаней між робочими місцями лінії.

За наявності транспортерної стрічки на лінії відстань між центрами суміжних з'єднаних робочих місць називається кроком конвеєра лінії (L).

10. Швидкість руху конвеєра ($V_{\text{конв}}$) визначається на підставі даних щодо кроку конвеєра за наступною формулою:

$$V_{\text{конв}} = \frac{L}{r} \quad (2.14)$$

де: $V_{\text{конв}}$ – швидкість руху конвеєра, м/хв.;

L – крок конвеєра, м;

r – ритм лінії, хв/од. виміру продукції.

Необхідною умовою ефективного функціонування потокової лінії виступає синхронізація робочих місць потоку, яку використовують для подолання розбіжностей у ритмі робочих місць та ритмом ведучої машини потоку. Синхронізація операцій може здійснюватись або шляхом диференціації, або шляхом концентрації операцій технологічного процесу. Якщо тривалість операцій більша, ніж ритм, то використовується диференціація або організуються паралельно діючі робочі місця. Можна також використовувати комбінування операцій, тобто суміщення виконання двох або більше операцій.

2.4. Виробнича інфраструктура та організація комплексного обслуговування виробництва

Інфраструктура підприємства – це комплекс цехів, господарств, дільниць, майстерень і служб, які забезпечують необхідні умови для функціонування підприємства в цілому.

Виробнича інфраструктура – це комплекс обслуговуючих і допоміжних виробництв та господарств, які не беруть безпосередньої участі у виготовленні профільної продукції, але за своєю діяльністю створюють умови для роботи основних виробничих цехів..

Основними функціями системи обслуговування виробництва є: ремонт технологічного, енергетичного, транспортного та іншого устаткування, догляд за ним і налагоджування, забезпечення робочих місць інструментом та приладдям як власного виробництва, так і придбаними у спеціалізованих виробників; забезпечення підрозділів підприємства електричною та тепловою енергією, парою, газом, стиснутим повітрям тощо; своєчасне забезпечення виробничих цехів (дільниць, окремих виробництв) сировиною, основними та допоміжними матеріалами, паливом; переміщення вантажів, виконання вантажно-розвантажувальних робіт; складування та зберігання матеріальних ресурсів, а також напівфабрикатів, окремих складальних одиниць, готових виробів тощо.

Організація технічного обслуговування і ремонту обладнання

Основне завдання ремонтного господарства – забезпечення безперервної експлуатації устаткування при мінімальних затратах на ремонт та обслуговування.

Функції ремонтного господарства – технічне обслуговування обладнання, проведення планово-попереджувального ремонту (ППР), модернізація застарілого обладнання. Система ППР включає технічний огляд і ремонти.

Технічний огляд – це комплекс операцій з підтримки працездатності обладнання і забезпечення його технічних параметрів у процесі експлуатації

Ремонт – забезпечення якісного відновлення працездатності устаткування шляхом заміни чи відновлення спрацьованих деталей і регулювання механізмів.

В залежності від обсягу робіт ремонти поділяються на: малий, середній, капітальний.

Малий (поточний) ремонт передбачає заміну швидкозношуваних деталей і регулювання механізмів для забезпечення нормальної роботи до чергового планового ремонту.

Середній ремонт – часткове розбирання агрегату, заміна і ремонт окремих вузлів і механізмів, наступне збирання, регулювання і дослідження під навантаженням.

Капітальний ремонт – повне розбирання агрегату, заміна або ремонт збірних одиниць з наступним їх збиранням, регулювання і випробування на всіх режимах роботи. При проведенні цього ремонту може здійснюватися модернізація устаткування – покращення основних параметрів і характеристик агрегатів.

Важливими нормативами системи ППР є тривалість ремонтного циклу ($T_{\text{ц}}$) і його структура, тривалість міжремонтних періодів ($T_{\text{м.р.}}$),

тривалість між оглядового періоду ($T_{м.о.}$); категорія складності ремонту, нормативи трудо- і матеріаломісткості, норми запасу деталей тощо.

Тривалість ремонтного циклу – це проміжок часу між двома капітальними ремонтами або між початком експлуатації та першим капітальним ремонтом.

Тривалість міжремонтного періоду ($T_{м.р.}$) – це проміжок часу роботи обладнання між двома суміжними (черговими) ремонтами.

$$T_{м.р.} = \frac{T_{ц}}{P_c + P_n + 1} \quad (2.15)$$

де P_n, P_c - кількість поточних і середніх ремонтів протягом ремонтного циклу.

Тривалість між оглядового періоду ($T_{м.о.}$) – це проміжок часу між двома суміжними оглядами або між оглядом та черговим ремонтом.

$$T_{м.о.} = \frac{T_{ц}}{P_c + P_n + P_o + 1} \quad (2.16)$$

де P_o - кількість оглядів протягом ремонтного циклу

Структура ремонтного циклу – це перелік і послідовність виконання ремонтних робіт за період між капітальними ремонтами чи за період між введенням обладнання в експлуатацію і першим капітальним ремонтом.

Організація транспортного господарства

Комплекс підрозділів, що займається вантажно-розвантажувальними роботами та переміщенням вантажів, утворює транспортне господарство. Його склад залежить від характеру продукції, типу та обсягів виробництва.

Взагалі транспорт поділяється на внутрішній і зовнішній. Зовнішній транспорт пов'язаний із переміщенням вантажів за межі підприємства, тобто постачання й доставка матеріальних цінностей на підприємство і вивіз готової продукції зовнішнім споживачам. Внутрішній транспорт пов'язаний із переміщенням вантажів у межах підприємства. Він поділяється на міжцеховий і внутрішньоцеховий. Міжцеховий транспорт використовується для перевезень вантажів на території підприємства (між цехами, службами, складами). Управління зовнішнім і міжцеховим транспортом покладається на начальника транспортного відділу чи начальника транспортного цеху.

Внутрішньоцеховий транспорт виконує транспортні операції в межах окремого цеху. Він, у свою чергу, поділяється на загальноцеховий (перевезення вантажів між цеховими складами, дільницями, технологічними лініями) і міжопераційний (зв'язок між окремими робочими місцями). Управління ним здійснюють керівники відповідних цехів.

Завдання транспортного господарства – здійснення безперервного транспортування всіх вантажів відповідно до вимог виробничого процесу, збереження всіх транспортних засобів у справному й працездатному стані, зменшення витрат на транспортні роботи і трудомісткості вантажно-розвантажувальних робіт.

Організація діяльності транспортного господарства включає такі етапи:

1 етап: складається відомість і схеми вантажопотоків;

2 етап: визначається вантажообіг цехів і підприємств;

3 етап: вибирається система організації роботи транспорту, тобто розробляється маршрут перевезення вантажів;

4 етап: розраховується необхідна кількість транспортних засобів;

5 етап: складається графік роботи транспорту.

У процесі управління транспортним господарством визначаються вантажопотоки та обсяги перевезень вантажів, здійснюється вибір і встановлюється необхідна кількість транспортних засобів, складаються плани перевезень вантажів, виконується оперативне регулювання транспортного обслуговування виробництва.

Вантажообіг – це загальна кількість всіх вантажів, що переміщуються на підприємстві за певний проміжок часу (або сума всіх вантажопотоків підприємства).

Вантажопотік – кількість вантажів (т, шт., кг), що переміщуються у певному напрямку між цехами й складами за певний проміжок часу.

Розрізняють маятникову і кільцеву системи організації маршрутів. Маятникову систему використовують для переміщення вантажів між пунктами завантаження і розвантаження; вона поділяється на односторонню, коли транспортні засоби повертаються порожніми; двосторонню, коли їх завантажують в обох напрямках; «веєрна» (вільна), коли вантажі доставляються послідовно декільком групам споживачів.

Кільцева система організації маршрутів застосовується у випадку, коли окремі вантажопотоки невеликі, а сумарна маса вантажів для декількох цехів дозволяє забезпечити краще завантаження транспортних засобів (здійснення перевезення по колу).

Організація енергетичного господарства

Енергетичне господарство – це сукупність підрозділів і технічних засобів, які забезпечують підприємство всіма видами енергії.

До складу енергетичного господарства входять такі господарства:

- електросилове – знижувальні підстанції, генераторні та трансформаторні установки, електричні мережі, акумуляторне господарство;
- теплосилове – котельні, компресори, теплосилові мережі, водопостачання, каналізація;
- газове – газогенераторні станції, газові мережі, холодильні та вентиляційні установки;
- слабкострумове – власна телефонна станція, різні види зв'язку (селекторний, диспетчерський тощо);
- енергоремонтне – технічне обслуговування, ремонт і модернізація енергообладнання.

В основу організації енергогосподарства покладаються розрахунки планового і звітного енергетичного балансів підприємства. Розробка планового енергетичного балансу здійснюється з метою визначення потреби в паливі та енергії з урахуванням допустимих втрат у внутрішніх мережах (витратна

частина балансу); по-друге, обґрунтування способів забезпечення цих потреб за рахунок виробництва енергії власними генеруючими установками, проектування оптимальних режимів їхньої роботи, одержання енергії зі сторони, використання вторинних енергоресурсів (прибуткова частина балансу).

Визначення потреби промислового підприємства в енергоресурсах базується на використанні *прогресивних норм витрат і балансового методу розрахунків*. Для визначення потреби в паливі та енергії застосовують норми питомих витрат, які поділяються на:

- диференційні (технологічні), тобто норми затрат енергії на 1 деталь, виріб, комплект тощо;

- укрупнені (цехові та загальнозаводські), тобто затрати на випуск продукції (з розрахунку) на 1000 грн., на одержання 1000 м³ стиснутого повітря, на місяць роботи цеху тощо.

Технологічна норма витрат енергії визначає витрати енергії чи палива, включаючи втрати на здійснення технологічних операцій чи процесів, на одиницю натуральної продукції.

Цехова норма витрат енергії, крім витрат на технологічні потреби, охоплює витрати енергії на допоміжні та поточні потреби, втрати енергії в цехових мережах та перетворювальних засобах.

Загальнозаводська норма витрат енергії визначає витрати енергії основних і допоміжних цехів, витрати енергії на підсобні потреби та власні енергетичні пристрої, а також втрати в загальнозаводських мережах і перетворювальних засобах.

Норми визначаються на підставі проведених випробувань та шляхом вивчення фактичної роботи устаткування.

Нормування енергоспоживання полягає у визначенні його максимально припустимих витрат на відповідну облікову одиницю. Норми повинні відображати прогресивний рівень використання енергії, що відповідає передовій технології і організації виробництва. Норми енергоспоживання розраховують як питомі витрати енергії на одиницю продукції, робочі місця, агрегати, а також по дільницях, цехах та підприємству в цілому.

В галузях харчової промисловості розробляються і діють питомі норми витрат тепла і холоду в кілоджоулях; води і стисненого повітря – в кубічних метрах; електроенергії – в кіловат-годинах. Крім того, існують норми витрат електроенергії на виробництво 1 м³ пару, 1 кДж холоду, перекачування та очищення 1 м³ води тощо.

Організація складського господарства

Організація складського господарства передбачає приймання, розміщення, зберігання, підготовку до виробничого використання, видачу і облік руху матеріальних ресурсів. Матеріали надходять на склади підприємства згідно з оперативними планами відділу матеріально-технічного постачання. Облік руху матеріальних ресурсів здійснюється за допомогою картотеки на складах підприємства і в бухгалтерії.

Складське господарство виконує такі функції:

- прийом матеріальних цінностей з їх кількісною і якісною перевіркою, включаючи перевірку тари й упаковки, облік і оформлення документів, створення необхідних умов для зберігання вантажів, розвантаження, перетарювання, переміщення і розміщення на складах;
- підготовка ресурсів до їх використання у виробництві;
- внутрішньо-складське переміщення вантажів з метою більш раціонального використання площ складів;
- прийом від виробничих підрозділів готової продукції по кількості, асортименту і сортах, оформлення документів, розміщення на складах продукції і забезпечення її збереження, підготовка продукції до відвантаження споживачам;
- відпуск продукції споживачам по номенклатурі, асортименту, якості і кількості з оформленням відповідної документації;
- розробка і реалізація заходів щодо вдосконалення тарно-складського господарства, навантажувально-розвантажувальних робіт, з механізації і автоматизації складів.

Організаційна структура цього підрозділу підприємства формується залежно від типу виробничої структури підприємства, рівня спеціалізації і кооперування, масштабу виробництва, номенклатури матеріально-сировинних ресурсів тощо.

Склади класифікуються за різними ознаками:

- Залежно від характеру діяльності (склади постачальницькі, склади виробництва, склади збутові);
- За видами продукції (склади сировини, матеріалів, комплектувальних виробів, незавершеного виробництва, готової продукції, тари, інструментів);
- За функціональним призначенням (сортувальні, розподільчі, сезонного чи тривалого зберігання, транзитні, для постачання виробничих процесів);
- За товарною спеціалізацією (спеціалізовані, неспеціалізовані);
- За ступенем технічного оснащення (частково механізовані, механізовані, автоматизовані, автоматичні);
- За видом складських приміщень (відкриті площі, площі під навісом, напівзакриті площі, закриті приміщення).

Показниками ефективності використання складського господарства є:

- вантажообіг складу – кількість продукції у натуральному вираженні, відправлену споживачам за певний період часу (добу, місяць, квартал, рік);
- вантажопереробка – обсяг вантажних робіт, що виконується на складі за певний період часу (т, шт.);
- коефіцієнт переробки вантажів – відношення обсягів вантажопереробки до вантажообігу за один і той же проміжок часу;
- товарообіг складів – вартісне вираження вантажів, що перероблені чи реалізовані складом за певний період часу;
- зниження експлуатаційних витрат по складському господарству;
- підвищення продуктивності праці працівників складів (ванта

жообігу, що припадає на одного робітника).

Література [2, 4, 5, 6, 7, 9, 20]

Питання для самоперевірки:

1. Наведіть визначення виробничого процесу та охарактеризуйте його складові.
2. Дайте визначення та визначте складові виробничого циклу.
3. Перерахуйте принципи організації виробничих процесів. Дайте характеристику кожного із них.
4. Наведіть порівняльну характеристику видів руху предметів праці в виробничому процесі.
5. Наведіть визначення основного виробництва та визначте, у чому полягає сутність організації основного виробництва.
6. Визначте задачі основного виробництва на підприємствах.
7. Визначте сутність потокового виробництва та доведіть його переваги.
8. Дайте характеристику параметрів потокової лінії та наведіть формули їх розрахунків.
9. Наведіть основні принципи організації ремонтного обслуговування.
10. Дайте визначення енергетичного господарства і його основних задач.
11. Дайте визначення транспортного господарства і його основних задач.
12. Дайте характеристику зовнішнього і внутрішнього транспорту підприємств, визначте їх функції.
13. Назвіть складові системи матеріально-технічного обслуговування виробництва.

ТЕМА 3. НОРМУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 3.1. Сутність нормування праці
- 3.2. Класифікація витрат робочого часу
- 3.3. Методи вивчення витрат робочого часу спостереженням
- 3.4. Атестація робочих місць за умовами праці

3.1. Сутність нормування праці

Для забезпечення певної ефективності виробництва важливо оптимізувати витрати усіх видів ресурсів, що залучаються для цього: живої праці, сировини та матеріалів, палива й енергії, інструментів та устаткування тощо. Для обґрунтування витрат ресурсів використовують нормування.

Нормування – це певна об'єктивна міра витрат ресурсів на одиницю виготовленого продукту. Будь-який надлишок ресурсів негайно збільшить витрати на виробництво продукції і зменшить дохід підприємства. Економія ресурсів також не вигідна, бо може спричинити погіршення якості продукції.

Нормування праці – це процес визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу і є однією з найважливіших складових суспільної організації праці. Сутність нормування полягає у встановленні необхідних

витрат живої праці на виготовлення одиниці продукції чи виконання певної роботи за нормальної організації та інтенсивності праці.

Нормування часу дає можливість встановити:

- норми часу на здійснення конкретних виробничих операцій;
- встановлення чисельності персоналу;
- встановлення обсягу роботи нормоване завдання у натуральних показниках на конкретний період часу (зміну, добу, місяць тощо);
- встановлення зони обслуговування.

Предметом нормування праці є тривалість операційних процесів у часі.

Об'єктом нормування праці є будь-яка діяльність людини (розумова або фізична), тобто операційний процес у його конкретному і специфічному вияві.

Конкретною формою виразу міри праці є норма праці, що визначається у процесі її нормування. Кожна обґрунтована норма розрахована на конкретні організаційно-технічні умови виробництва, повинна бути суспільно необхідною мірою праці.

Основним видом норм праці виступають норми часу та норми виробітку. Норма часу встановлюється на виріб, партію виробів, на окремий частковий процес праці та його складові.

Нормою часу називають кількість робочого часу, який встановлюється на виготовлення одиниці (партії) продукції або виконання одиниці роботи при певних організаційно-технічних умовах

Залежно від часу використання розрізняють тимчасові та постійні норми. *Тимчасові норми* встановлюють на період освоєння нової продукції, нового обладнання тощо. Такі норми встановлюють а термін, який не перевищує 3 місяця.

Постійні норми діють доти, доки виробничі умови і методи праці, які відображені нормою, залишаються незмінними. Постійні норми, *залежно від місця використання*, можуть бути місцевими, галузевими, міжгалузевими та єдиними.

Місцеві норми відображають організаційно-технічні умови, що сформувались на конкретному підприємстві. Використання місцевих норм позитивно сприймається, якщо ці норми перевищують галузеві, тобто якщо вони більш прогресивні.

Галузеві норми – це норми, які розробляються галузевими науково-дослідними інститутами на трудові процеси, які специфічні для даної галузі.

Міжгалузеві норми встановлюються для робіт, які є типовими для підприємств декількох галузей.

Єдині норми часу встановлюються на такі роботи, які виконуються у всіх галузях (вантажно-розвантажувальні, будівельно-монтажні тощо).

3.2. Класифікація витрат робочого часу

Для аналізу і раціоналізації трудового процесу, розробки норм витрат праці необхідно дослідити витрати робочого часу робітника. Основою для

такого дослідження виступає відповідна класифікація цих витрат по категоріях.

Робочий час виконавця робочого процесу складається із часу роботи та часу перерв. При встановленні планових завдань враховують час регламентованих перерв.

Витрати робочого часу поділяються на наступні категорії:

- *підготовчо-заключний час ($T_{пз}$)* – це час, який використовується для підготовки робочого місця для роботи і закінчення роботи.

- *норма часу на обслуговування робочого місця ($T_{обс}$)* – це витрати часу на обслуговування робочого місця під час зміни.

- *оперативний час ($T_{оп}$)* – це час, який витрачається робітником на виконання технологічної операції і складається із основного часу (T_o) – на основні операції і допоміжного часу (T_d) – на допоміжні операції (транспортування, розвантаження тощо);

- *норма часу на відпочинок ($T_{від}$)* – це час на відпочинок, який залежить від фізичних та нервово-психічних навантажень на організм працівника під час роботи, наявності й рівня шкідливих факторів виробництва, стану мікроклімату у виробничому приміщенні тощо. Встановлюється у розмірі 4-11% від оперативного часу;

- *норма часу на особисті потреби ($T_{ном}$)* – це встановлена в розмірі 10 хв. на зміну;

- *час перерв, незалежних від робітника ($T_{н.н.}$)* – це час, пов'язаний з відсутністю сировини чи матеріалів, електроенергії тощо;

- *час перерв, залежних від робітника ($T_{н.зд}$)* – це час, втрати якого спричинені незадовільною трудовою дисципліною робітника.

- *норма штучного часу ($T_{шт}$)* розраховується за формулою:

$$T_{шт} = T_{оп} + T_{обс} + T_{від} + T_{пот} \quad (3.1)$$

Робочий час зміни складається із штучного часу і підготовчо-заключного часу:

$$T_{зм} = T_{шт} + T_{пз} \quad (3.2)$$

При аналізі витрат робочого часу з метою виявлення та подальшого усунення втрат робочого часу та їх причини, весь робочий час робітника поділяється на виробничі витрати та втрати робочого часу. Перша група включає час роботи по виконанню робочого завдання та час регламентованих перерв. До втрат робочого часу відносять час виконання невиробничої роботи та час нерегламентованих перерв. Ці витрати є об'єктом аналізу з метою їх усунення або максимального зниження.

3.3. Методи вивчення витрат робочого часу спостереженням

У процесі вивчення витрат робочого часу виявляють втрати часу, їх причини, розробляють організаційно-технічні заходи щодо впровадження передових прийомів і методів праці, проектують норму часу на одиницю продукції чи операції.

Одним із методів вивчення витрат робочого часу спостереженням є

фотографія робочого часу,

Фотографія робочого часу (ФРЧ) – це спосіб спостереження і вимірювання всіх без виключення витрат робочого часу на протязі визначеного періоду з метою виявлення втрат робочого часу і їх усунення.

Розрізняють наступні види фотографій робочого часу: індивідуальну, групову, масову, маршрутну, самофотографію. Основними є індивідуальна і групова фотографії робочого часу.

Фотографію робочого часу всіх видів проводять, як правило, на протязі всього робочого дня (робочої зміни). Фотографії робочого часу проводять у такій послідовності:

- а) підготовка до проведення спостереження;
- б) проведення спостереження;
- в) обробка матеріалів спостереження і аналіз отриманих результатів;
- г) розробка конкретних організаційно-технічних заходів, які забезпечують краще використання робочого часу і обладнання.

Для аналізу матеріалів спостережень визначають наступні показники:

1. Коефіцієнт оперативного часу ($K_{оп.}$) визначають за формулою:

$$K_{оп.} = \frac{T_o + T_d}{T_{зм}} \cdot 100 = \frac{T_{оп}}{T_{зм}} \cdot 100 \quad (3.3)$$

2. Коефіцієнт втрат робочого часу ($K_{втр.за}$), які залежать від робітника, визначається за формулою:

$$K_{втр.за} = \frac{T_{п.за}}{T_{зм}} \cdot 100 \quad (3.4)$$

3. Коефіцієнт втрат робочого часу ($K_{втр.н}$), що не залежать від робітника, визначають за формулою:

$$K_{втр.н} = \frac{T_{п.н}}{T_{зм}} \cdot 100 \quad (3.5)$$

Можливе підвищення продуктивності праці ($\Delta\Pi_{праці}$) у результаті усунення втрат робочого часу з організаційно-технічних причин визначають за формулою:

$$\Delta\Pi_{праці} = \frac{T_{п.н}}{T_{оп}} \cdot 100 \quad (3.6)$$

Другий метод вивчення витрат робочого часу спостереженням – *хронометраж*.

Хронометраж – це метод вивчення витрат часу на безпосередньо виконання заданої операції шляхом спостереження і вимірювання елементів (часток) операції, які циклічно повторюються.

Основне призначення хронометражу: визначити нормальну тривалість оперативного часу на одиницю продукції чи роботи, для встановлення норм часу та виробітку.

Хронометраж також застосовується для виявлення зайвих непродуктивних прийомів роботи і встановлення найбільш продуктивних методів з метою скорочення трудомісткості операції чи продукції.

Матеріали фотографії робочого часу використовують при встановленні

нормативів підготовчо-заключного часу, часу обслуговування робочого місця, часу перерв на відпочинок і особистих потреб.

За допомогою хронометражних спостережень визначають нормальну тривалість основного і допоміжного часу операції.

Таким чином, фотографія робочого часу і хронометраж дозволяють встановити нормальні величини всіх витрат часу, які входять у норму, тобто встановити технічно обґрунтовану норму часу на одиницю продукції.

Норму виробітку (H_v) можна визначити за наступною формулою:

$$H_v = \frac{T_{\text{зміни}} - T_{\text{пз}} - T_{\text{пот}} - T_{\text{обс}}}{T_{\text{он}} \cdot (1 + \frac{T_{\text{від}}}{100})} \quad (3.7)$$

Технічно-обґрунтованою нормою виробітку називають кількість одиниць продукції в натуральних одиницях виміру, яка повинно бути виготовлена робітником, або бригадою за одиницю робочого часу (зміну, годину) при певних організаційно-технічних умовах.

Для робітників, що працюють на відрядній оплаті праці, встановлюють норми виробітку. Для працівників, які працюють на погодинній оплаті праці, встановлюють норми обслуговування, нормоване завдання, нормативи чисельності.

Норма обслуговування визначає кількість одиниць обладнання, робочих місць, які приходяться на одного робітника чи групу робітників, що підлягають обслуговуванню за визначений період. Норма обслуговування встановлюється для робітників, які обслуговують різне технологічне обладнання, автоматизовані лінії. Для обладнання встановлюють дві норми: технічну норму продуктивності (за паспортом); техніко-економічну норму його використання.

Нормоване завдання – це обсяг робіт, котрий повинен виконати робітник чи група робітників за визначений період часу і певних організаційно-технічних умовах.

Нормативна чисельність – це кількість робітників визначеного професійно-кваліфікаційного складу, необхідних для виконання конкретних робіт, нестабільних і операцій, які повторюються, або обслуговуванні певних об'єктів.

3.4. Атестація робочих місць за умовами праці

Атестація робочих місць – це комплексна оцінка кожного робочого місця на його відповідність передовому науково-технічному й організаційному рівню, які забезпечують підвищення продуктивності праці і високу якість продукції, збереження здоров'я і працездатності персоналу.

Атестація робочих місць за умовами праці проводиться на підприємствах, де технологічний процес, обладнання, сировина та матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, що можуть несприятливо впливати на стан здоров'я працюючих.

Основною метою атестації і раціоналізації робочих місць є підвищення ефективності виробництва, якості продукції і раціонального використання основних виробничих фондів і трудових ресурсів на підприємствах за рахунок:

- прискорення зростання продуктивності праці на підставі приведення робочих місць у відповідність з вимогами науково-технічного прогресу;

- скорочення застосування ручної і важкої фізичної праці, підвищення змістовності та привабливості праці;

- покращення використання основних фондів шляхом ліквідації непродуктивних робочих місць і робочих місць із застарілим обладнанням, концентрації робіт на більш прогресивному обладнанні, забезпеченні збалансованості робочих місць та працюючих;

- підвищення соціальної активності і кваліфікації працівників, широкого залучення їх до управління, оцінки досягнутого рівня виробництва й розробки заходів щодо його вдосконалення.

Аналіз організації робочого місця передбачає: установлення факторів і причин виникнення несприятливих умов праці; санітарно-гігієнічне дослідження факторів виробничого середовища, важкості і напруженості трудового процесу на робочому місці; комплексну оцінку факторів виробничого середовища на відповідальність їхніх характеристик стандартам безпеки, нормам і правилам; установлення ступеня шкідливості й небезпечності праці та її характеру за гігієнічною класифікацією; обґрунтування віднесення робочого місця до категорії із шкідливими (особливо шкідливими), важкими (особливо важкими) умовами праці; складання переліку робочих місць, виробництв, професій та посад з пільговим пенсійним забезпеченням працівників; аналіз реалізації технічних і організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію рівня гігієни, характеру і безпеки праці.

Для проведення аналізу робочих місць на підприємствах створюють комісію з атестації робочих місць.

На кожному робочому місці проводять атестацію робочих місць за умовами праці. Для цього потрібно вивчити фактори виробничого середовища і трудового процесу, складений по кожному робочому місці.

Для проведення санітарно-гігієнічних досліджень залучають лабораторії санепідстанції, які мають ліцензії з проведення цієї роботи.

Щоб встановити повний перелік факторів виробничого середовища та трудового процесу в цехах підприємства повинні працювати три або більше лабораторій. Наприклад,

- *лабораторія з вивчення мікроклімату* (шуму, запиленості повітря); температури в приміщенні, вологості повітря, руху повітря, вібрації тощо;

- *хімічна лабораторія* з проведення дослідів щодо забруднення повітря аміаком, чадним газом, сірчаним ангідридом, свинцем, кислотами, озonom;

- *бактеріологічна лабораторія* проводить досліді щодо забруднення повітря хвороботворною мікрофлорою.

Оцінка технічного рівня робочого місця проводиться шляхом аналізу: відповідності технологічного процесу, будівель і споруд – проектам, обладнання – нормативно-технічній документації, оптимальності технологічних режимів; технологічної оснащеності робочого місця; відповідності технологічного процесу, обладнання, оснащення інструменту і засобів контролю вимогам стандартів безпеки та нормам охорони праці; впливу технологічного процесу, що відбувається на інших робочих місцях. Дану оцінку проводять науково-дослідні організації, технічні інспекції праці профспілок тощо.

Лабораторії по закінченню досліджень оформляють протоколи досліджень, де вказують розмір шкідливих речовин у повітрі та гранично допустимий рівень (ГДК), їх згідно нормативно-технічної документації, державних стандартів санітарних норм і методик.

Одночасно проводяться фотографії робочого часу для отримання інформації про тривалість дії на працюючого конкретних шкідливих виробничих факторів при виконанні ними кожної операції операційного процесу.

За результатами досліджень потрібно оформити Карту умов праці, куди заносяться дані, що вказані в протоколах санітарно-гігієнічних досліджень і фотографіях робочого дня. На основі карти умов праці встановлюються клас і ступінь шкідливості факторів виробничого середовища і операційного процесу. Проводиться гігієнічна оцінка умов праці згідно вимог Методичних рекомендацій щодо проведення атестації робочих місць. За показниками умов праці робочі місця відносяться до:

- нормальних умов праці;
- шкідливих умов праці;
- важких умов праці;
- особо важкі умови праці
- особливо шкідливих умов праці.

За результатами атестації робочих місць розробляються заходи щодо поліпшення умов праці (ремонт приміщень, заходи із охорони праці) і оздоровлення працівників (додаткова відпустка тощо), надання пенсій за віком на пільгових умовах, пільг і компенсація за рахунок підприємств тощо. Результати атестації робочих місць затверджуються наказом керівника підприємства.

Література [6, 7, 20]

Питання для самоперевірки:

1. Дайте визначення нормуванню праці та визначте його місце в організації праці на підприємстві.
2. Дайте визначення об'єкту технічного нормування та охарактеризуйте задачі нормування часу.
3. Охарактеризуйте розподіл витрат робочого часу виконавця.
4. Визначте цілі проведення фотографії робочого часу.
5. Дайте характеристику відомих видів фотографії робочого часу.
6. Назвіть основну мету проведення атестації робочих місць на підприємстві.

ТЕМА 4. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 4.1. Сутність мотивації
- 4.2. Класифікація мотиваційних теорій
- 4.3. Матеріальне стимулювання праці

4.1. Сутність мотивації

Мотивація – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення власних цілей або цілей організації, це форма цілеспрямованих дій для підвищення зацікавленості в досягненні кінцевих результатів.

Мотивація повинна забезпечувати:

- соціальну справедливість і розподіл матеріальних благ в залежності від кількості і якості вкладеної праці;
- стимулювання випуску високоякісної продукції та послуг, економії виробничих ресурсів, розвиток творчої ініціативи та інше;
- використання санкцій за порушення планової і договірної дисципліни та інші недоліки в роботі.

Мотивація базується на двох категоріях: *потребах* (відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і *винагородах* (це те, що людина вважає цінним для себе).

Потреби бувають *первинні* (фізіологічні) і *вторинні* (психологічні), а винагороди - *внутрішні* (задоволення від виконання безпосередньо роботи: зміст трудового процесу, самоповага тощо) і *зовнішні* (отримуються за допомогою організації: зарплата, кар'єра, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо). Узагальнену модель мотивації через потреби можна зобразити рис.4.1.

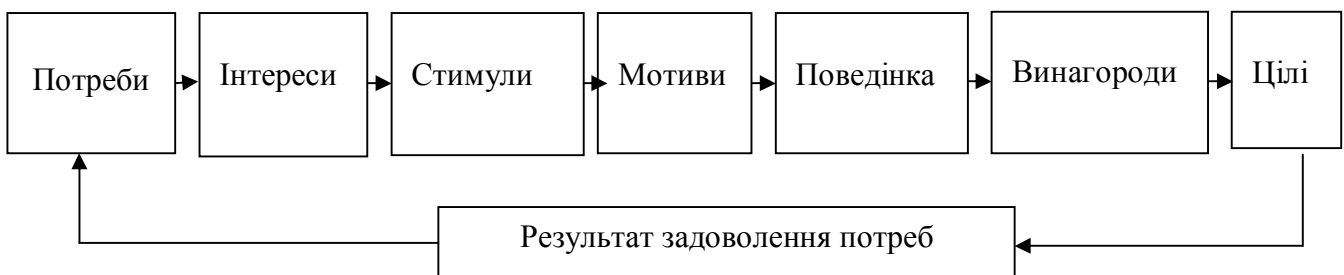


Рис.4.1. Схема моделі мотивації через потреби

Ключовим елементом в цій моделі є потреби. Усвідомлення людиною власних потреб різнопланового характеру зумовлює виникнення інтересу, як форми пізнання та вивчення можливостей задоволення потреб, що виникли в індивіда на конкретному етапі життя та розвитку. На основі вивчення інтересів працівників щодо можливостей задоволення їх потреб відбувається застосування стимулів, тобто зовнішніх спонукань до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів тощо. Стимули є потенційною

винагородою за виконання конкретних робіт, завдань, досягнення певних результатів. Стимули можуть бути матеріальними (заробітна плата, надбавки, доплати, цінні подарунки, участь у прибутках тощо) та моральними (грамоти, медалі, похвала, підвищення за посадою та ін.). Залежно від того, наскільки вдало підібрані стимули і наскільки точно вони відповідають інтересам працівників, у свідомості людей вони формують мотиви – внутрішньо усвідомлене спонукання до певних дій. При цьому залежно від задіяних стимулів поведінка працівників реалізовуватиметься таким чином, щоб отримати бажану винагороду задля задоволення власних потреб. Результатом такого процесу є досягнення (недосягнення) особистих цілей, що зумовлює задоволення потреб працівника, часткове задоволення чи незадоволення.

4.2. Класифікація мотиваційних теорій

Для того щоб розібратися в змісті процесу мотивації, корисно ознайомитися з теоріями мотивації. У сучасній управлінській науці розрізняють змістовні та процесійні теорії мотивації.

Змістовні теорії концентрують свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії. Їх характеристика надана в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Коротка характеристика змістовних теорій мотивації

Змістовні теорії мотивації	Основні характеристики
1	2
Теорія потреб Туган-Барановського	1) Виділяються фізіологічні, статеві, симптоматичні потреби і потреби практичного характеру. 2) Особливе значення відіграє приналежність до народностей, моральні і релігійні погляди.
Теорія потреб Маслоу	1) Потреби поділяться на первинні (фізіологічні, безпеки і захищеності) і вторинні (соціальні, поваги, самовираження). 2) Поведінка людей визначається потребами нижчого порядку. 3) Після задоволення потреб їх мотивуюча дія припиняється.
Теорія потреб Мак-Клелланда	1) Три потреби, які мотивують людину: влада, успіх, причетність. 2) Увага на потреби високого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені.
Теорія потреб Герцберга	1) Виділяються гігієнічні і мотиваційні фактори. 2) Гігієнічні фактори (нижній порядок) не дають з'явитись незадоволенню роботою. 3) Мотиваційні (вищий порядок) впливають на поведінку.

Теорія потреб Альдерфера	1) Основними групами потреб, які мотивують людину визнані: існування, зв'язку, зростання. 2) При неможливості задоволення потреб вищого рівня, зростають зусилля щодо якіснішого задоволення потреб нижчого рівня.
Теорії потреб Мак-Грегора	1) Теорія “Х” передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контроль та погрози. 2) Теорія “У” апелює до потреб більш високого порядку: потреби у причетності, мати високі цілі, автономії і самовираження. 3) Працівники більш схильні до теорії “У,” але організаційні умови та поведінка менеджерів зумовлюють вибір ними теорії “Х”.
Теорія потреб Оучі	1) Теорія “Z” визначає, що основою успіху працівників є віра в загальні цілі. 2) Вагомими стимулами є довірчі взаємини та взаємопідтримка, повна узгодженість дій.

Процесійні теорії відображають процес винагородження. Вони акцентують увагу не лише на потребах, але й на самому процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним.

Теорія очікувань базується на очікуванні появи якоїсь події.

Виділяють такі очікування:

- щодо “затрат-результатів” (робітник економить матеріал і очікує підвищення розряду);
- щодо “результатів-винагород” (працівник чекає винагороду);
- щодо цінності заохочення або винагороди (залежить від особистих характеристик людини).

Згідно з *теорією справедливості* працівники суб'єктивно порівнюють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їхня віддача в роботі буде низькою.

Комплексна теорія Портера-Лоулера враховує цінність винагород, зв'язки “зусилля-винагорода”, здібності, характер, роль працівника.

Теорія *результативної валентності* Дж. Аткінсона стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від прагнення індивіда досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки.

Відповідно до теорії *партисипативного (спільного) управління* активна участь працівників в житті організації (залучення працівників до прийняття рішень, колективне виконання поставлених завдань, проведення колективних формальних та неформальних заходів, що культивують корпоративний дух тощо) підвищує задоволення працівників від роботи,

спілкування з колегами, внаслідок чого вони працюють якісніше та продуктивніше.

Однією з найважливіших теорій мотивації є *матеріальне стимулювання праці*, яке є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати у відповідності з дією закону розподілу за кількістю і якістю праці. Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Теорія морального стимулювання звертається до потреб вищого порядку (визнання, причетності, поваги тощо) і базується на використанні системи моральних стимулів, тобто моральних спонукань до діяльності, які ґрунтуються на різноманітних формах суспільного визнання і оцінки трудової активності працівників.

4.3. Матеріальне стимулювання праці

Матеріальне стимулювання праці полягає у формуванні та використанні системи матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю та якістю праці.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Заробітна плата має три *основні складові*: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата та заохочувальні (компенсаційні виплати).

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, норми виробітку, норми обслуговування, виконання покладених посадових обов'язків). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядних розцінок для робітників і посадових окладів для службовців.

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Основними принципами побудови системи матеріального стимулювання виступають:

- відповідність цілям та стратегії розвитку організації;
- відповідність кадровій політиці організації;
- відповідність корпоративній культурі організації;

- однозначність та якість критеріїв оплати праці;
- гнучкість та адаптивність до змін оточуючого середовища (зміна прожиткового мінімуму, життєвих стандартів, економічної ситуації тощо).

Система матеріальних стимулів – це система різноманітних взаємодоповнюючих спонукальних мотивів, пов'язаних єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Система матеріального стимулювання повинна включати: систему оплати праці та систему додаткового заохочення. Найбільш відомими програмами матеріального стимулювання виступають: участь у прибутках; програма заохочення за досягнення; програма заохочень за індивідуальні досягнення; програма заохочень за досягнення довгострокових цілей.

Організація заробітної плати ґрунтується на тарифній системі яку розробляє держава. Система містить тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників, тарифну сітку, тарифні ставки і оклади.

Тарифно-кваліфікаційний довідник – документ, в якому зазначені характеристики різних видів робіт, які виконуються у певній галузі промисловості (галузеві тарифно-кваліфікаційні довідники), або певних видів робіт, які однакові для різних галузей промисловості для наскрізних професій (єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник), і основні вимоги, які пред'являються до їх виконавців.

У *галузевих довідниках* дані кваліфікаційні характеристики за професіями основного виробництва, які є специфічними для конкретної галузі.

Тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники) розробляються Міністерством праці України.

Тарифна сітка – сукупність тарифних розрядів та тарифних коефіцієнтів, які їм відповідають. Вона демонструє співвідношення у заробітній платі працюючих різного рівня кваліфікації і є засобом організації заробітної плати, за допомогою якого здійснюється диференціація оплати праці робітників у відповідності до їх кваліфікації.

Тарифний розряд – показник кваліфікаційного рівня робіт та робітників. *Тарифні коефіцієнти*, які відповідають певному тарифному розряду, демонструють, у скільки разів рівень оплати робіт певного розряду перевищує рівень оплати робіт, віднесених до 1 розряду.

До останнього часу на підприємствах використовувалась шестирозрядна тарифна сітка для визначення складності робіт, які виконуються робітниками. Співвідношення між тарифними коефіцієнтами, що відповідають крайнім розрядам тарифної сітки, називають *діапазоном тарифної сітки*.

Тарифні ставки являють собою виражений у грошовій формі абсолютний розмір оплати праці в одиницю робочого часу. Залежно від обраної одиниці робочого часу розрізняють годинні, денні та місячні (посадовий оклад) тарифні ставки. Рівень тарифної ставки 1 розряду встановлюється на основі мінімальної заробітної плати.

Базовою величиною для розрахунку рівня заробітної плати виступає мінімальна заробітна плата. *Мінімальна заробітна плата* – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може здійснюватися оплата за виконану працівником місячну, погодинну норму праці (обсяг робіт).

До мінімальної заробітної плати не включаються доплати, надбавки, заохочувальні та компенсаційні виплати.

Тарифна система є основою використання двох *форм оплати праці робітників*: відрядної та погодинної.

Форми оплати праці відрізняються різним підходом до організаційно-технічного нормування, базуючись на одному й тому ж тарифному нормуванні.

Відрядна форма оплати праці передбачає визначення вартості виконаних робіт залежно від норм виробітку за одиницю часу. Витрати робочої сили за цієї форми заробітної плати вимірюються кількістю й якістю виробленої продукції. Відрядна заробітна плата використовується для підвищення інтенсивності праці, посилення конкуренції серед робітників.

Відрядна форма оплати праці передбачає оплату праці за відрядними розцінками та фактичним випуском продукції, і розраховується за наступними формулами:

$$З_{пл.(відрядна)} = K_{факт} \cdot P_{відр} \quad (4.1)$$

де $K_{факт}$ – фактичний випуск продукції, в натуральному вимірі;

$P_{відр}$ – відрядна розцінка на одиницю продукції, грн.

Відрядну розцінку можна розрахувати за наступними формулами:

$$P_{відр} = ДТС / ОВ_{план} \quad (4.2)$$

де $ДТС$ – денна тарифна ставка, грн;

$ОВ_{план}$ – плановий випуск продукції у натуральних показниках.

$ДТС$ розраховується за формулою:

$$ГТС \cdot T_{зм}, \quad (4.3)$$

$ГТС$ – годинна тарифна ставка, що відповідає розряду роботи, що виконується, грн.;

$T_{зм}$ – тривалість зміни, годин.

Крім того, відрядна розцінка може бути розрахована за формулою:

$$P_{відр} = ГТС \cdot H_{час} \quad (4.4)$$

де $H_{час}$ – планова норма часу, необхідна для виконання даної роботи, годин на одиницю обсягу продукції.

В межах відрядної форми оплати праці існують наступні системи оплати праці: пряма відрядна; непряма відрядна; відрядно-преміальна; відрядно-прогресивна; акордна.

Пряма відрядна оплата праці використовується на ручних процесах, де продуктивністю праці робітника визначається обсяг випущеної продукції. Розрахунки ведуться за відрядними розцінками.

Непряма відрядна система оплати праці використовується при оплаті праці допоміжних робітників, від ефективності роботи яких напряду залежить робота робітників основного виробництва. Так, на умовах

непрямої відрядної системи оплати праці частіш за все працюють робітники, що забезпечують роботу обладнання основного виробництва, – ремонтники, налагоджувальники обладнання.

Розрахунки проводяться за формулою:

$$З_{пл} = ГТС \cdot T_{зм} \cdot K_{вн} \quad (4.4)$$

де $K_{вн}$ – середній коефіцієнт виконання норм виробітку на обладнанні, що обслуговується.

Крім того, корегуючі коефіцієнти можуть також встановлюватись у відповідності до простоїв обладнання як за планом, так і фактичних, за середніми фактичними виконаннями норм виробітку всіма робітниками, робота яких залежить від робочих, що здійснюють обслуговування обладнання.

При відрядно-преміальній системі оплати праці заробітна плата нараховується за двома складовими: відрядний заробіток та премія за досягнення певних запланованих показників і розраховується за формулою:

$$З_{пл} = З_{пл} (\text{відрядна}) + П \quad (4.5)$$

де $П$ – премія за досягнення певних результатів, грн.

Премія може встановлюватись як у відсотках до суми відрядної заробітної плати, так і у визначеній (фіксованій) сумі.

Відрядно-прогресивна система оплати праці використовується для заохочення працівників до перевиконання планових завдань і складається із двох частин: звичайної відрядної, розрахованої за встановленими відрядними розцінками, та прогресивної відрядної, розрахованої за підвищеними розцінками. Вона розраховується за формулою:

$$З_{пл} = K_{план} \cdot P_{відр} + (K_{факт} - K_{план}) \cdot P'_{відр}, \quad (4.6)$$

де $K_{план}$ – плановий обсяг виробництва, у натуральному виразі

$P'_{відр}$ – підвищена відрядна розцінка, грн.

Акордна система оплати праці використовується у випадку, коли необхідно провести комплекс робіт в обмежені терміни. При використанні цієї системи оплати праці встановлюється загальна сума виплат та терміни виконання робіт. У випадку невиконання робіт у визначені терміни застосовуються штрафні санкції. Ця система оплати праці використовується при проведенні термінових ремонтних та будівельних робіт.

Погодинна оплата праці застосовується у випадках, коли продуктивність праці робітника не впливає на загальні темпи та обсяги робіт. Частіше її застосовують у разі виконання робіт на потоково-механізованих лініях.

В рамках погодинної оплати праці використовують просту погодинну оплату праці, оплату праці за посадовими окладами та погодинно-преміальну систему оплати праці.

Розрахунки при простій погодинній оплаті праці проводяться за годинними тарифними ставками розряду робітників, що задіяні в процесі виробництва та кількістю годин роботи (тарифний фонд заробітної плати).

$$З_{пл\ погод.} = T_{факт} \cdot ГТС \quad (4.7)$$

де $T_{факт}$ – кількість фактично відпрацьованого часу, годин.

Погодинно-преміальна система оплати праці використовується для заохочення до якісної та продуктивної праці робітниками, що працюють на умовах погодинної оплати праці. Заробітна плата за цією системою розраховується за формулою:

$$З\text{ пл} = З.\text{пл погод.} + З.\text{пл погод} \cdot K / 100 \quad (4.8)$$

де K – коефіцієнт, що враховує преміальні доплати, у відсотках до тарифу.

Література [2, 4, 6, 9, 13, 16, 20]

Питання для контролю знань:

1. Охарактеризуйте сутність потреб, винагород та стимулів.
2. В чому суть моделі мотивації через потреби.
3. Які теорії відносяться до змістовних теорій мотивації?
4. Які теорії відносяться до процесійних теорій мотивації?
5. Що включається до основної та додаткової заробітної плати?
6. В чому суть системи матеріального стимулювання праці?
7. Наведіть класифікацію форм і систем оплати праці, розкрийте їх сутність.

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 5.1. Сутність і види планів
- 5.2. Планування виробництва і реалізації продукції
- 5.3. Планування матеріально-технічного забезпечення підприємства
- 5.4. Планування праці і заробітної плати на підприємстві
- 5.5. Планування витрат на підприємстві
- 5.6. Фінансове планування

5.1. Сутність і види планів

Як наука, планування оформилося на початку ХХ ст. та являє собою сукупність систематизованих знань про закономірності формування і функціонування різних господарських систем. Планування можна розглядати як одну з функцій менеджменту – це процес прийняття певних рішень як на близьку так і віддалену перспективу.

Об'єктом планування на підприємстві є його господарська, соціальна та екологічна діяльність.

Процес планування проводиться за наступними етапами:

- 1 Формування цілей планування.
- 2 Вибір, аналіз та оцінка способів досягнення мети.
- 3.Складання переліку необхідних дій. Конкретизація способів досягнення мети із врахуванням найбільш ефективного.
4. Складання плану заходів, визначення послідовності виконання дій.
5. Пошук альтернатив. На цьому етапі серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації обирається найкращий та розробляються необхідні дії.

6. Прийняття планового рішення. Обирається і оформляється єдине планове рішення

7. Контроль за виконанням плану, його коригування у разі необхідності.

План підприємства – це завчасно розроблена система заходів, що визначає мету, зміст, взаємодію ресурсів, обсяг виробництва, методи і терміни виконання робіт по всіх видах діяльності підприємства.

Виділяють три напрями планування: **прогресивне** (планування здійснюється від нижчих рівнів підприємства до вищих), **ретроградне** (планування здійснюється виходячи із планування підприємства в цілому шляхом деталізації його показників зверху вниз по структурним підрозділам), **кругове планування** („зустрічне планування” передбачає розробку планів в два етапи. На першому етапі („зверху-вниз”) розробляється поточне планування за основними цілями. На другому етапі („знизу-вверх”) розробляється кінцевий план на основі деталізованих планів).

Функції планування пов’язані із визначенням цілей розвитку та забезпечення засобів і ресурсів для їх досягнення. Для передбачення майбутнього розвитку підприємства застосовують і планування і прогнозування, які відрізняються тим, що характеризують різні ступені розвитку економіки, відмінні форми передбачення її майбутнього стану.

Економічний прогноз – це наукове обґрунтування можливих змін або якісного стану підприємства в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення цього стану.

Економічний план фіксує показники, що характеризують стан підприємства в кінці планового періоду, визначає шляхи. Способи досягнення бажаних результатів та необхідні для цього ресурси. Плани можна класифікувати. В залежності від об’єкта, мети, тривалості планового періоду, характеру завдань, що вирішуються, характеру регулювання діяльності підприємства розрізняють такі види планування і планів:

1. З точки зору обов’язковості планових завдань – директивне та індикативне планування.

Директивне – це процес прийняття рішень, які мають обов’язковий характер для об’єктів планування. Існувало в системі соціалістичного господарства.

Індикативне – найбільш розповсюджена у всьому світі форма державного планування, є антиподом директивного. План має рекомендаційний характер.

2. Залежно від терміну на який складається план і ступеня деталізації планових розрахунків розрізняють: довгострокове (перспективне), середньострокове (тактичне) і короткострокове (поточне) планування.

3. За складом планових рішень розрізняють: стратегічне, поточне (тактичне) планування

4. В залежності від змісту планування може бути техніко-економічне (ТЕП) та оперативно-календарне(ОКП).

Техніко-економічне планування передбачає складання плану діяльності підприємства за всіма напрямками та техніко-економічними

показниками. Результатом може бути бізнес-план, план економічного та соціального розвитку підприємства, виробничий, фінансовий план, тощо.

Оперативно-календарне є продовженням техніко-економічного. В процесі оперативно – календарного планування завдання по випуску продукції конкретизуються у часі і просторі шляхом розробки окремих завдань цехам, дільницям, робочим місцям. Метою цього планування є забезпечення виконання плану за номенклатурою, обсягом виробництва продукції за зміну, добу, тиждень, декаду, місяць, квартал та рік підприємства в цілому та його підрозділів.

5. За суб'єктом планування можуть бути плани підприємства, цеху, відділу.

6. За об'єктом розроблення плани можуть бути виробничі, технічного розвитку, ресурсні, трудові, інвестиційні.

7. Бізнес план – це документ, який є результатом комплексного дослідження основних сторін діяльності підприємства (опис новостворюваного чи реконструкцію діючого). Бізнес план на відміну від плану підприємства відображає розвиток одного конкретного напрямку його роботи на визначеному ринку. Підприємство може мати одночасно кілька бізнес-планів.

8. Проект. Це задум (проблема, завдання) та необхідні засоби його реалізації із метою досягнення бажаного економічного, технічного, технологічного чи організаційного результату.

5.2. Планування виробництва і реалізації продукції

Одним з провідних розділів комплексного планування підприємства є розроблення плану виробництва і реалізації продукції. Цей план є головним розділом як для перспективного так і поточного планування економічного і соціального розвитку підприємства, служить основою для визначення напрямків діяльності всіх структурних підрозділів, визначає цілі і задачі поточного і стратегічного планування. На його основі встановлюється потреба підприємства в сировині, матеріалах, паливі, енергії, робочій силі, розраховується рівень продуктивності праці, фонд заробітної плати, собівартість продукції, прибуток, показники фінансового плану. Він є відправним пунктом при визначенні виробничих завдань основному, допоміжному, обслуговуючому виробництвам. Всі інші розділи плану підприємства розробляються у відповідності з запланованими обсягами виробництва і реалізації продукції.

В процесі планування виробництва і продажу продукції встановлюється рівновага між обсягом випуску і збутом продукції, здатністю нової продукції замінювати стару, витратами та прибутком, можливим розвитком і потребою в капіталовкладеннях, інвестиціями і доходами.

План виробництва і реалізації продукції або **виробнича програма** визначає необхідний обсяг виробництва продукції у плановому періоді

оптимальної номенклатури, асортименту і якості у натуральному і вартісному виразі, що відповідають плану продажу.

Основне завдання виробничої програми – задоволення потреб народного господарства та споживачів у високоякісній продукції конкурентноздатній продукції, яка випускається підприємством при раціональному і ефективному використанні всіх ресурсів з метою отримання максимального прибутку.

Виробнича програма підприємства планується в натуральному, умовно-натуральному, трудовому і вартісному вимірах.

Натуральні показники містять показники обсягу випуску продукції у фізичних одиницях і використовуються для розрахунків: виробничої потужності, потреби в матеріально - сировинних ресурсів, формування виробничих планів основного і допоміжного виробництва, дають можливість узгодити випуск конкретних видів продукції з потребами ринку. На підприємствах хлібопекарної і зернопереробної промисловості це тони. Умовно – натуральні показники застосовуються при плануванні продукції однакових за призначенням видів продукції з різними споживчими властивостями. За цим методом кількість усіх видів продукції перераховується у кількість якогось одного виду, одиницю якого приймають за умовну. Перерахунок здійснюється множенням обсягів виробництва кожного виду продукції на відповідний коефіцієнт переведення в умовну одиницю. Для підприємств хлібопекарної промисловості таким прикладом може є хліб житній формовий. Трудові вимірювачі – це вираження обсягів виробництва через трудомісткість (нормо-години), ці показники знаходять застосування на рівні цехів, дільниць, бригад і не є основними.

Визначення плану виробництва і реалізації продукції у натуральних (умовно-натуральних) одиницях виміру не дозволяє розрахувати витрати, прибуток, фінансові показники, тому для узгодження системи планів підприємства використовують вартісні показники, що містять показники промислової (товарної), валової, реалізованої продукції.

Розроблення плану виробництва і реалізації продукції має трудомісткий характер, оскільки він повинен враховувати ринки збуту на продукцію, попит, рівень конкуренції, державні замовлення, укладені договори на поставку сировини, наявні виробничі потужності. Кожне підприємство формує виробничу програму самостійно з врахуванням наявних ресурсів та отримання максимального ефекту від господарської діяльності. Розробка виробничої програми передбачає проведення аналізу і обґрунтування розрахунками діяльність підприємства з наступних напрямків (рис.5.1).

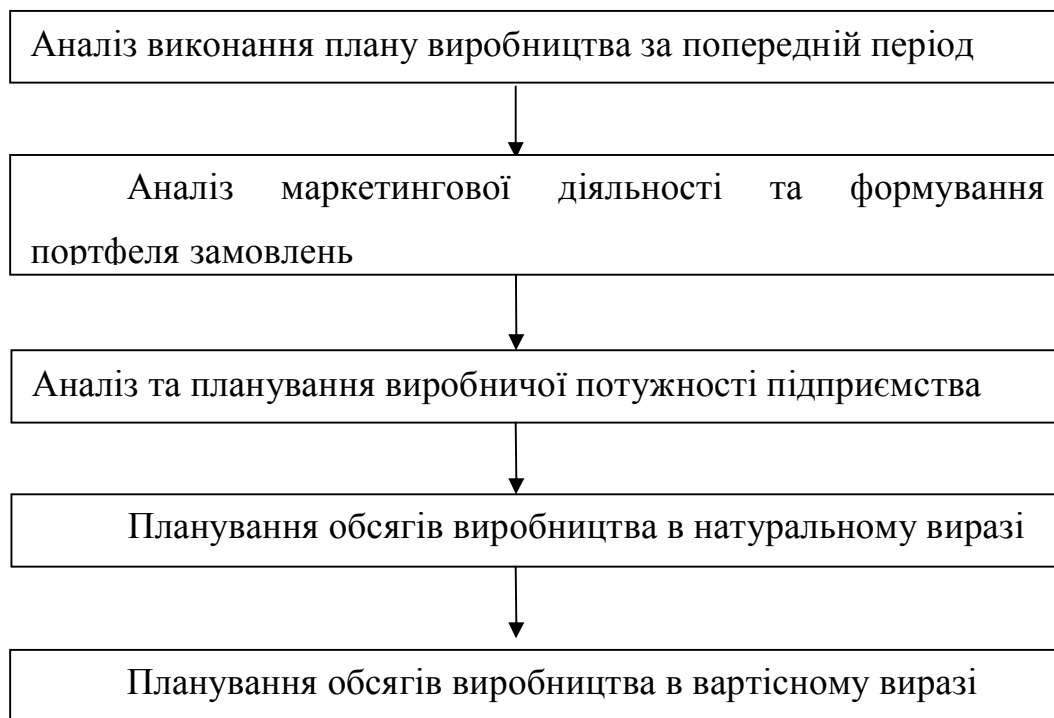


Рис.5.1 Послідовність планування виробничої програми підприємства

Процес планування виробництва на підприємстві починається з визначення обсягу продажу. На основі визначених обсягів продажу здійснюється планування обсягів виробництва, забезпечення сировиною, обладнанням. При прогнозуванні збуту (продажу) відділ збуту підприємства виконує технологічні операції, а стратегію розвитку, асортимент, структуру реалізації, цінову політику виконує маркетинговий відділ, комерційний директор шляхом розробки та впровадження маркетингової програми. Основними завданнями служби маркетингу на підприємстві є комплексне вивчення ринків збуту і перспектив їх розвитку, виявлення незадоволених потреб у продукції, пристосування виробництва до вимог споживача; вивчення діяльності конкурентів, стратегії і тактики їх впливу на покупців (реклама, цінова політика, інші методи конкурентної боротьби), формування попиту і стимулювання збуту, планування і здійснення збутових операцій, організація виробництва.

На підприємствах з широким асортиментом виробів розрахунок плану виробництва продукції починається з розробки плану внутрізаводської спеціалізації, тобто із закріплення за цехами, дільницями і лініями асортименту запланованих відповідно до маркетингових досліджень випуску виробів. На підприємствах хлібопекарної і зернопереробної промисловості внаслідок існування технологічних особливостей (різних способів отримання готової продукції і перероблення сировини з стабільними та нестабільними якісними показниками) планування обсягів виробництва продукції здійснюється за двома алгоритмами.

Перший варіант застосовується для підприємств, що переробляють сировину з стабільними показниками і виробнича потужність яких

визначається по готовій продукції (хлібопекарні, кондитерські, макаронні підприємства). Розрахунок проводиться на основі планової потужності, рівня її використання, ефективного часу роботи.

1. У відповідності з прийнятою спеціалізацією згідно з діючими галузевими методиками здійснюється розрахунок виробничих потужностей по цехах, дільницях і лініях, визначається добова, а потім середньорічна потужність.

$$N_{сер} = N_{н.р.} + \frac{N_{в} \cdot T_1}{12} - \frac{N_{виб} \cdot T_2}{12} \quad (5.1)$$

$N_{н.р.}$, $N_{в}$, $N_{виб}$ - потужність підприємства на початок року, введена, виведена;

T_1 та T_2 - час експлуатації потужності з моменту введення та виведення в плановому періоді.

2. Планується коефіцієнт використання потужності (К). Коефіцієнт використання потужності приймається на рівні нормативного, або ж на рівні фактичного показник діючого підприємства з врахуванням заходів плану технічного і організаційного розвитку.

3. Встановлюють оптимальний (ефективний) режим роботи основного технологічного обладнання, ліній, дільниць, цехів, підприємства в цілому ($\Phi_{пл}$). На підприємствах, які працюють безперервно (цілу добу без зупинок на вихідні і святкові дні), час роботи визначається вилученням з календарного фонду часу зупинок на чистку, дезинфекцію, пропарювання і ін. машин і апаратів і на планово-попереджувальний ремонт.

$$\Phi_{пл} = \Phi_{кал} - \Phi_{рем} - \Phi_{техн} \quad (5.2)$$

де $\Phi_{кал}$ - календарний фонд часу,

$\Phi_{рем}$ - час проведення поточного і капітального ремонтів.

$\Phi_{техн}$ - зупинки, передбачені технологією виробництва.

На підприємствах, що працюють перервно, при визначенні виробничого періоду додатково вираховують вихідні і святкові дні. Тривалість планово-попереджувального ремонту визначають за нормативами. Зупинки підприємства на ремонт повинні плануватися так, щоб не порушувалась рівномірність випуску продукції відповідно до її попиту.

$$\Phi_{пл} = \Phi_{кал} - \Phi_{рем} - \Phi_{вих} - \Phi_{свят} \quad (5.3)$$

де $\Phi_{вих}$, $\Phi_{свят}$ - відповідно кількість вихідних і святкових днів за рік.

Ефективний фонд роботи окремих галузей харчової промисловості може становити : 320-330 діб для хлібопекарній підприємств, 244 доби для кондитерських, 300-305 діб для борошномельних

4. Розраховується обсяг основної продукції підприємства

$$ОВ_{пл} = N_{сер} \cdot \Phi_{пл} \cdot K \quad (5.4)$$

де $OB_{пл}$ – обсяг виробництва певного виду продукції за планом, т

$N_{сер.}$ – добова середньорічна потужність, т/ зміну, т/добу

$\Phi_{пл}$ – ефективний час використання потужності, зміни, доби.

K – коефіцієнт використання потужності.

Другий варіант застосовується для підприємств, що переробляють виключно сільськогосподарську сировину, якість якої не є стабільною, та потужність характеризується кількістю сировини, переробленої за добу (борошномельні підприємства). Розрахунок проводять виходячи з балансу сировини та планового виходу продукції.

$$ВП_{пл} = KC * B / 100 \quad (5.5)$$

KC - кількість заготовленої сировини, т

B – плановий вихід продукції, %

Основними розрахунковими вартісними показниками обсягу випуску є реалізована продукція, вироблена промислова (товарна) та валова продукція.

У відповідності до «Інструкції (зі змінами та доповненнями) щодо заповнення форм державного статистичного спостереження № 1-П», затвердженої наказами Держкомстату України №261 від 30.04.2004, №516 від 15.09.2004, №363 від 11.11.2005 та зареєстрованої в Міністерстві юстиції України за №1426/11706 від 25.11.2005р. до складу виробленої промислової продукції включається вартість:

- вироблених готових виробів, які призначені для реалізації за межі підприємства, передавання своїм непромисловим підрозділам (у тому числі власному капітальному будівництву), зарахування до складу власних основних засобів, а також, які виготовлені на замовлення населення, видані працівникам у рахунок заробітної плати;

- робіт промислового характеру, виконаних на замовлення зі сторони (Р);

- напівфабрикатів власного виробництва, відпущених «на сторону» (Н/Ф);

$$ПП(ТП) = \sum OB_i * Ц_i + P + H/\Phi + B_{реал} \quad (5.6)$$

$ПП(ТП)$ – обсяг промислової (товарно) продукції;

OB_i – обсяг виробленої продукції I – го виду у натуральному виразі;

$Ц_i$ - ціна одиниці виробу I – го виду;

$B_{реал}$ – вартість реалізованих відходів.

Обсяг промислової (товарної) продукції визначається у діючих та порівняльних цінах. Розрахунок у діючих цінах необхідний для визначення об'єму продаж на період складання плану, обчислення показників фінансово-господарської діяльності. Розрахунок у порівняльних цінах проводиться за фактичними цінами виробника (без ПДВ, акцизу та інших непрямих податків) станом на 1 січня поточного року, тобто за цінами, які діяли в грудні попереднього до планового року і застосовується для відстеження динаміки реальних обсягів виробленої продукції.

Обсяг промислової продукції визначається без вартості

внутрішньозаводського обороту, тобто без тієї частини готових виробів і напівфабрикатів, які використані для подальшої промислової переробки на підприємстві (наприклад глазур на кондитерських фабриках)

Не включається до обсягу виробленої продукції дохід, отриманий від непромислових видів діяльності таких як:

- перепродаж покупних матеріалів, напівфабрикатів, виробів, які відпускаються на сторону без додаткової промислової обробки на даному підприємстві;
- проведення технічного контролю, лабораторних аналізів, випробувань продукції;
- проведення технічного контролю, лабораторних аналізів;
- ремонт будівель та споруд;
- виконання робіт з очищення стокових вод;
- вартість капітального ремонту власного виробничого обладнання;
- вартість продукції виготовленої з сировини підприємства (за давальницькою схемою) на інших підприємствах;
- вартість давальницьких або покупних сировини, матеріалів, у разі, якщо підприємство виготовляє з них не готову продукцію, а здійснює одну або декілька операцій з її виготовлення, доробку

Валова продукція (ВП) характеризує загальний обсяг виробництва на підприємстві. До її складу входять продукція, напівфабрикати та послуги і роботи, які враховуються у промисловій (товарній) продукції, а також зміна залишків незавершеного виробництва.

$$ВП = ПП(ТП) - НПп + НПк \quad (5.7)$$

ПП – обсяг промислової продукції;

НПп, НПк – вартість залишків незавершеного виробництва на початок та кінець року.

Реалізована продукція (РП) представляє собою вартість готової продукції, напівфабрикатів, робіт, послуг виробничого характеру, призначених для реалізації споживачам та оплачених ними, або кошти, які мають надійти на розрахунковий рахунок за визначений період. Плановий обсяг реалізованої продукції включає вартість промислової продукції і зміну залишків нереалізованої продукції та відвантаженої, але неоплаченої на початок і кінець року. Реалізована продукція характеризує валовий дохід підприємства.

$$РП = ПП + (ГПп - ГПк) + (ВНОп - ВНОк) \quad (5.8)$$

ПП – обсяг промислової продукції;

ГПп, ГПк – залишки готової продукції на складі на початок та кінець планового року;

ВНОп, ВНОк – залишки відвантаженої але не оплаченої продукції на початок і кінець планового періоду.

Розрахунок реалізованої продукції та залишків на початок і кінець планового року визначається у діючих цінах.

5.3. Планування матеріально-технічного забезпечення підприємства

Виробнича програма підприємства та його підрозділів повинна бути збалансована з матеріальними ресурсами. Основним завданням є визначення оптимальної потреби в ресурсах для безперебійної діяльності підприємства відповідно до встановлених планових завдань.

План складається з розрахунків потреби в матеріально-технічних ресурсах та балансів матеріально - технічного забезпечення.

Визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах проводиться як в натуральному так і в вартісному виразі на рік, квартал, місяць. Розробка річного плану починається знизу з підрозділів і являє собою визначення потреби в матеріальних ресурсах для виконання виробничої програми. Підсумовуючи потребу по кожному із напрямків визначають загальну потребу в ресурсах, джерела її покриття та складають баланс матеріально-технічного забезпечення.

В балансі зіставляють потреби в матеріальних ресурсах (МТР) із джерелами та розмірами їх забезпечення та визначається кількість матеріалів, які будуть постачатися зі сторони. Складається по кожному виду ресурсів.

В загальному виді баланс матеріально-технічного забезпечення розраховується:

$$П_{в.п} + П_{нзв} + П_{р} + П_{б} + П_{з} = ЗАЛ + ЗАЛ_{нзв} - Д_{с} + ВР \quad (5.9)$$

де:

$П_{в.п}$ — потреба МТР для виконання виробничої програми, тис. грн.

$П_{нзв}$ — потреба в МТР на поповнення незавершеного виробництва, тис. грн.,

$П_{р}$ — потреба в ремонтно-експлуатаційних роботах, тис. грн..

$П_{б}$ — потреба на капітальне будівництво, тис. грн..

$П_{з}$ — потреба на формування запасів, тис. грн.

$ЗАЛ$ — залишок на початок планового року, тис. грн.,

$ЗАЛ_{нзвп}$ — залишок матеріалу в незавершеному виробництві на початок планового року, тис. грн.

$Д_{с}$ — кількість сировини, що постачається зі сторони грн..

$ВР$ — кількість сировини, матеріалів, що планується отримати за рахунок внутрішніх ресурсів, тис. грн..

План матеріально-технічного забезпечення складається на основі норм, нормативів та планового обсягу виробництва.

Техніко-економічна норма — це абсолютна величина максимально припустимих витрат сировини, матеріалів, палива, енергії для виготовлення одиниці продукції або виконання робіт встановленої якості в умовах виробництва планового року.

На підприємствах галузі при розробленні плану МТЗ використовують такі норми:

— норми витрат основної сировини на одиницю продукції;

— норми витрат допоміжних матеріалів на одиницю готової продукції, на одиницю обладнання, площі, що обслуговується;

— норми витрат паливно-енергетичних ресурсів на одиницю продукції, загальногосподарські потреби, на виробництво тони пару, тощо.

Нормативи характеризують відносну величину (ступінь) використання знарядь і предметів праці. Це можуть бути вихід готової продукції або відходів у відсотках з одиниці сировини; втрати сировини і основної речовини в сировині при зберіганні, транспортуванні тощо.

Для визначення кількості і вартості основних і допоміжних матеріалів, необхідних для виробництва передбаченої планом продукції, складається розрахунок. Вихідними даними для якого слугують:

- виробнича програма в установленому асортименті та розфасовці;
- розрахункові норми виходу готової продукції;
- розрахункові, встановлені рецептурною, норми витрат основних і допоміжних матеріалів на одиницю продукції;
- договірні ціни на сировину та матеріали;
- транспортно-заготівельні витрати на сировину та матеріали.

Розрахунок складається на кожний вид та розфасовку виробів, де показується: виробіток за планом, норма виходу виробу, норми витрат основних та допоміжних матеріалів.

Потреба в матеріальних ресурсах визначається різними методами:

1. Прямого розрахунку

$$\Pi_{\text{м}} = \sum_{i=1}^n H_{\text{вi}} \times OB_i \quad (5.10)$$

де, $H_{\text{вi}}$ — норма витрат матеріалу на i -й виріб;

OB_i — обсяг виробництва i -го виробу в плановому періоді;

n — кількість видів виробів, для яких використовується даний вид матеріалу

2. Укрупненим (метод динамічних коефіцієнтів)

$$\Pi_{\text{м}} = B_{\text{мф}} \times I_{\text{вп}} \times I_{\text{н}}, \quad (5.11)$$

де, $B_{\text{мф}}$ — фактичні витрати матеріалів за минулий період;

$I_{\text{вп}}$ — індекс зміни виробничої програми;

$I_{\text{н}}$ — індекс середнього зниження норм витрат матеріалів в плановому періоді.

3. На основі нормативних термінів зносу

4. На основі рецептурного складу

Нові вироби, за допомогою відповідних коефіцієнтів прирівнюються до виробів, що мають обґрунтовані норми витрат матеріалів

$$\Pi_{\text{м}} = H_{\text{вбаз}} * K * OB \quad (5.12)$$

$H_{\text{вбаз}}$ — норма витрат матеріалу на аналогічний базовий виріб.

OB - обсяг виробництва нового виду продукції;

K — коефіцієнт, що враховує особливості матеріалу при виготовленні нового виробу

5. За типовим представником

Розрахунок відбувається за виробом, що найбільш повно відображає витрати матеріалів на всю групу (партію) продукції, представником якої він є, за формулою:

$$\Pi_{\text{м}} = H_{\text{вт}} \times OB_{\text{г}} \quad (5.13)$$

де $H_{\text{вт}}$ – норма витрат на типового представника;

$OB_{\text{г}}$ – програма випуску всіх виробів даної групи.

6. Методом аналогії.

Використовується при плануванні виробництва нової продукції, для якої не встановлені норми витрат матеріалів. При цьому методі нові вироби за допомогою відповідних коефіцієнтів прирівнюються до виробів, що мають обґрунтовані норми витрат матеріалів, і потреба в матеріалах для них ($\Pi_{\text{м}}$) визначається за формулою:

$$\Pi_{\text{м}} = H_{\text{вб}} \times OB_{\text{н}} \times K \quad (5.14)$$

де, $H_{\text{вб}}$ – норма витрат матеріалу на аналогічний базовий виріб;

$OB_{\text{н}}$ – запланований обсяг виробництва нового виробу в натуральному виразі;

K – коефіцієнт, який враховує особливості матеріалу при виробництві нового виробу. В якості такого коефіцієнта може бути використане відношення маси нового до маси базового виробу.

Потреба борошна на хлібобулочні вироби визначається по кожному найменуванню асортименту за формулою

$$\Pi = \frac{B * 100}{H} \quad (5.15)$$

Де:

Π – потреба в борошні, тонн (кг);

B – виробіток за планом, тонн (кг);

H – норма виходу за планом, %.

Якщо на запланований рік відсоток вологості борошна приймається при складанні плану вище чи нижче базовій величини, то перерахунок норми виходу здійснюється за формулою

$$H_2 = \frac{H_1}{100 - (B_6 - B_3)} * 100 \quad (5.16)$$

Де:

H_2 – перерахована норма виходу;

H_1 – норма виходу продукції при базовій вологості борошна

B_6 – базова вологість борошна;

B_3 – запланована вологість борошна.

Наприклад. Виробнича програма передбачає виробництво батона

«Улюбленого» в обсязі 7000 т при виході 137%. Потреба в борошні при

базовій вологості 14,5% на річний обсяг виробництва становить 729,93 кг на 1 т виробу ($1000 \cdot 100 / 137$)

Потреба в інших основних матеріалах при виробництві хлібобулочних виробів визначається на основі рецептур і планується на 100 кг борошна. Виходячи з цього, кількість інших основних матеріалів розраховується за формулою

$$KC_i = \frac{P \cdot H_i}{100} \quad (5.17)$$

Де:

KC_i — потреба i -го виду основного матеріалу (цукор, масло, сіль, олія тощо) на 1 т виробу

P — кількість борошна, що використовується на виробництво виробу у запланованій кількості, тонн (кг);

H_i — норма витрат i -го виду основних матеріалів, згідно рецептури на 100 кг борошна, тонн (кг).

Вибір методу розрахунку залежить від призначення матеріалу та обсягу його споживання.

Витрати на сировину і матеріали визначаються за їх первинною вартістю, яка складається з сум, що сплачуються згідно із договором постачальнику, за вирахуванням непрямих податків (податку на додану вартість, акцизу), сум ввізного мита, транспортно-заготівельних витрат (затрати на заготівлю матеріальних цінностей, оплату тарифу за вантажувально-розвантажувальні роботи і транспортування матеріальних цінностей усіма видами транспорту до місця використання, включаючи витрати зі страхування ризиків транспортування матеріальних цінностей). До транспортно - заготівельних витрат належать також витрати на утримання спеціальних заготівельних контор і складів, створених у місці заготівель, витрати на відрядження, безпосередньо пов'язані з заготівлею сировини та матеріалів і доставкою на склади підприємства з місць заготівлі. Транспортно-заготівельні витрати по кожному виду ресурсів розраховуються на основі спеціального кошторису.

Загальна вартість ($B_{заг}$) ресурсів на плановий рік розраховується за формулою:

$$B_{заг} = \sum P_i \cdot C_i + T \cdot Z \cdot B_i \quad (5.18)$$

P_i — потреба певного виду сировини, матеріалу;

C_i — вартість одиниці певного виду сировини, матеріалу;

$T \cdot Z \cdot B_i$ — транспортно-заготівельні витрати на певний вид сировини, матеріалу.

Потреба в паливі визначається в тонах умовного палива.

Планова потреба в паливі визначається, виходячи із норм витрат умовного палива на 1 т готових виробів, чи одиницю переробленої сировини певного виду, коефіцієнту переведення умовного палива в натуральне, вартості окремих видів палива. Під умовним прийнято вважати паливо, теплотворна здатність якого 7000 ккал/кг. Для переведу умовного палива у натуральне використовують коефіцієнти переведу, які розраховані як

відношення теплотворної здатності даного виду палива на 7000 ккал/кг. Кількість натурального палива визначається діленням кількості умовного палива на відповідний цьому паливу коефіцієнт переводу.

$$ППП_i = \frac{НВУП_{ii} \times Ц_i}{K_i} \quad (5.19)$$

Де:

ППП_i — планована потреба в паливі *i* — го виду, грн;

НВУП_i — норма витрат умовного палива *i* — го виду, натуральні одиниці вимірювання;

Ц_i — ціна *i* — го виду палива, грн;

K_i — коефіцієнт переведення умовного палива в натуральне (приймають: 1,15 для газу, 1,35 для мазуту).

Потреба у електроенергії для технологічних цілей визначається на основі норм її витрат на одиницю продукції, чи на одиницю переробленої сировини і плану виробництва або перероблення сировини.

Потреба у руховій електроенергії розраховується виходячи з потужності електродвигунів, коефіцієнта використання їх потужності і кількості годин роботи електродвигунів у плановому періоді.

Кількість електроенергії для освітлення приміщень підприємства планується виходячи з кількості і потужності електроламп та кількості годин їх горіння по плану. Енергія власного виробництва враховується за її собівартістю.

Визначення потреби у матеріалах на догляд основних фондів і інвентарю проводиться виходячи із норм витрат на одиницю площі приміщення, на потокову лінію чи окреме обладнання, одну зміну тощо. На ремонти основних фондів кількість матеріальних ресурсів визначається спеціальними розрахунками, виходячи з виду і складності ремонтних робіт.

Матеріали для обслуговування транспортних засобів плануються на основі норм витрат на 1 т-км вантажоперевезень і обсягу вантажоперевезень

З метою створення умов для безперервної і рівномірної роботи кожне підприємство повинно мати певні виробничі запаси предметів праці: сировини, матеріалів, палива та інших цінностей.

Під виробничими запасами розуміють такі матеріальні ресурси, які надійшли в розпорядження підприємства і не передані ще у виробництво. Запаси повинні бути мінімальними, але достатніми для забезпечення запланованого ходу виробництва. Загальний запас матеріальних ресурсів складається з поточного, страхового, підготовчого (технологічного) і сезонного.

Поточний запас (З_{пот}) потрібен для безперебійного постачання виробництва сировинно-матеріальними ресурсами у період між двома черговими поставками.

$$З_{пот} = Ч * П_{сд} \quad (5.20)$$

Де P_{cd} - середньодобова потреба у матеріальних ресурсах,

τ - плановий період часу між двома поставками, дні.

Страховий запас призначений для безперебійного забезпечення виробництва на випадок непередбаченої затримки у поставці чергової партії матеріальних ресурсів, або при збільшенні проти плану обсягів виробництва.

$$Z_{стр} = \tau * P_{cd} \quad (5.21)$$

τ_c - середньозважений термін фактичного відхилення поставок від запланованих, дні.

Підготовчий запас сировини і матеріалів планується, якщо ці ресурси перед відправкою на виробництво потребують попередньої обробки чи підготовки (наприклад дозрівання борошна на складі).

$$Z_{підг} = \tau_{підг} * P_{cd} \quad (5.22)$$

$\tau_{підг}$ – час підготовки сировини до виробничого використання, дні.

При виготовленні окремих видів продукції харчової промисловості витрачається сільськогосподарська сировина, заготівля і постачання якої пов'язані з певною порою року. Тому на підприємствах створюються сезонні запаси.

$$Z_{сез} = \tau_{вир} * P_{cd} \quad (5.23)$$

$\tau_{вир}$ – тривалість виробничого періоду, або тривалість перерв в поточному постачанні підприємства, дні.

Загальна величина виробничого запасу є сума середнього поточного (або сезонного), страхового і підготовчого запасів.

5.4. Планування праці і заробітної плати на підприємстві

Потреба в персоналі на різних підприємствах визначається величиною попиту на вироблену продукцію. Річні обсяги попиту на виробництво продукції повинні бути основою розрахунку потреб у всіх категоріях працівників. Метою планування персоналу є формування високопрофесійного, оптимального за чисельністю складу персоналу для ефективної діяльності та стабільного соціально-економічного розвитку трудового колективу підприємства.

Персонал підприємства – це сукупність працівників певних категорій та професій, що зайняті виробничою діяльністю, спрямованою на отримання прибутку або доходу та задоволення своїх матеріальних потреб. В умовах ринку потрібний професійно-кваліфікаційний склад працівників кожного підприємства формується з врахуванням діючих на ринку праці та виробництва законів попиту та пропозиції. Персонал підприємства поділяється на дві категорії: промислово-виробничий персонал та непромисловий персонал.

До промислово-виробничого персоналу відносять всі працівників основних, допоміжних, транспортних, підсобних цехів, охорони, апарату управління, тобто всіх зайнятих у виробництві або його безпосередньому

обслуговуванні. До непромислового персоналу відносять працівників структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не пов'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки, медико-санітарного обслуговування тощо.

Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється на категорії: робітники, спеціалісти, службовці, керівники.

Керівники – це працівники, що займають керівні посади на підприємстві та в їх структурних підрозділах (директори, завідувачі, керуючі виробництвом, головні спеціалісти тощо).

Спеціалісти – це працівники, що виконують спеціальні інженерно - технічні, економічні та інші роботи (інженери, технологи, економісти тощо).

Службовці – працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік, контроль господарське обслуговування (діловоди, секретарі, архіваріуси тощо).

Робітники – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів та ін.

Планування та управління трудовими ресурсами передбачає виокремлення таких видів чисельності: явочна, облікова та середньооблікова.

Явочна чисельність включає чисельність усіх працівників підприємства, що знаходяться на роботі на наявних робочих місцях для виконання виробничих завдань.

Облікова чисельність включає постійних, тимчасових і сезонних робітників, яких прийнято на роботу на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі, знаходяться у відпустці, відрядженні тощо. В обліковій чисельності працівників за кожен календарний день враховуються як фактично працюючі, так і відсутні на роботі з будь-яких причин, тобто усі працівники, що перебувають у трудових відносинах, незалежно від форми договору.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства за певний період визначається як сума середньомісячної чисельності, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді.

Різниця між обліковою та явочною чисельністю характеризує резерв, що використовується для заміни тих, хто не виходить на роботу з поважних причин.

При плануванні чисельності робітників насамперед складають баланс робочого часу одного працівника на плановий період. Даними для його складання є тривалість та режим роботи цеху, дільниці, підприємства; явочна чисельність працюючих; втрати робочого часу з причин зумовлених неявкою на роботу; тривалість робочого дня, зміни. Складанню балансу передують аналіз з використання робочого часу одним робітником у попередньому періоді, що дає можливість виявити резерв збільшення робочого часу. Баланс розраховується по групах робітників, по дільницям, цехам, по підприємству в цілому на рік і по кварталам.

При складанні балансу враховують наступні фонди часу:

- календарний фонд часу (дорівнює числу календарних днів в плановому році);

- номінальний фонд часу (дорівнює календарному фонду за вирахуванням вихідних і святкових днів);

- ефективний фонд часу – різниця між номінальним фондом та середньою кількістю невиходів, що приходить на одного робітника з причин різних видів відпусток, хвороби, неявки з дозволу адміністрації, виконання державних і громадських обов'язків.

Планова чисельність робітників при відрядній оплаті праці розраховується на основі норм виробітку, часу, обслуговування:

А) за нормами виробітку

$$Ч_{в.} = \frac{OB_{пл}}{HB \cdot \Phi_{эф.} \cdot K_n} \quad (5. 24)$$

Де:

$OB_{пл}$ - плановий обсяг виробництва

HB - норма виробітку в змiну, добу

$\Phi_{эф.}$ - ефективний фонд часу одного робітника

K_n - коефіцієнт виконання норми

Б) за нормами часу

$$Ч_{в.} = \frac{HC \cdot OB_{пл}}{\Phi_{эф.} \cdot K_n} \quad (5. 25)$$

$OB_{пл}$ - плановий обсяг виробництва

HC - норма часу

$\Phi_{эф.}$ - ефективний фонд часу одного робітника

K_n - коефіцієнт виконання норми

В) за нормами обслуговування

$$Ч_{в.} = \frac{O \cdot Z}{HO} \quad (5. 26)$$

HO - норма обслуговування, виражена в числі робітників, необхідних для обслуговування одиниці обладнання;

O - кількість одиниць обладнання

Z - кількість змін роботи обладнання.

Розрахунок чисельності робітників допоміжних цехів, робота яких нормується розраховують аналогічно чисельності робітників основного виробництва.

Чисельність керівників і спеціалістів – здійснюється за нормативами чисельності по відповідним категоріям та нормативами праці по галузевій підпорядкованості.

Складається і затверджується керівником підприємства штатний розклад керівників, спеціалістів та інших працівників структурних підрозділів підприємства.

Продуктивність праці – важливий економічний показник, який відображає ефективність виробничої діяльності людей в процесі виробництва і показує здатність праці створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ. Продуктивність праці вимірюється кількістю продукції, виробленої працівником за одиницю робочого часу (рік, місяць, тиждень тощо).

Методи вимірювання продуктивності праці залежать від особливостей виробництва та способу визначення обсягів виробничої програми. Розрізняють: натуральний, вартісний (вимірювання обсягу виробленої продукції відповідно у натуральних вартісних показниках) та трудовий вимірювання через трудомісткість окремих виробів) методи.

$$ПП = \frac{ОВ}{Ч} \quad (5.27)$$

Або

$$ПП = \frac{T}{ОВ} \quad (5.28)$$

Де:

ОВ – обсяг виробленої продукції, натуральні, або вартісні показники вимірюванні;

Ч – середньооблікова чисельність промислово - виробничого персоналу;

Т – трудомісткість продукції.

Вимірювання продуктивності праці трудовим методом найчастіше застосовується на робочих місцях, бригадах, дільницях де виконання робіт визначається в нормо-годинах.

Планування продуктивності праці на підприємстві здійснюється двома методами: прямого розрахунку та пофакторним методом.

Метод прямого розрахунку передбачає визначення планового рівня продуктивності праці шляхом ділення за планового обсягу випуску продукції у вартісному виразі або в натуральних одиницях на планову чисельність промислово-виробничого персоналу

Пофакторний метод передбачає розрахунок приросту продуктивності праці через економію чисельності працівників під впливом різних чинників (факторів). Застосовується наступна класифікація факторів:

1. Структурні зміни в виробництві.
2. Підвищення технічного рівня виробництва.
3. Досконалення управління організації виробництва та праці.
4. Зміна обсягу виробництва.
5. Галузеві фактори.
6. Введення в дію та освоєння нових підприємств, об'єктів.

Методика розрахунку росту продуктивності праці за техніко-економічними факторами основана на показнику відносної економії чисельності працюючих за рахунок впливу окремих факторів на рівень виробленої продукції. Принцип по факторного розрахунку росту продуктивності праці

ґрунтується на тому, що вплив кожного з факторів встановлюється при незмінності всіх інших.

Планування підвищення продуктивності праці здійснюється у такому порядку:

1) визначення розрахункової (вихідної) чисельності промислово-виробничого персоналу, при умові, що продуктивність праці планового року залишилась на рівні продуктивності праці базового року.

$$Ч_{ПВП_{роз.}} = \frac{ОВ_{пл.}}{ПП_{б.аз.}} \quad (5.29)$$

Де:

$Ч_{ПВП_{роз.}}$ – розрахункова (вихідна) чисельність промислово-виробничого персоналу, чол;

$ОВ_{пл.}$ – плановий обсяг випуску продукції, грн.;

$ПП_{б.аз.}$ – продуктивність праці за базовий період, грн..

2) Розрахункову (вихідну) чисельність коригуємо на зміну промислово-виробничого персоналу, отриману у зв'язку з впровадженням організаційно – технічних заходів розвитку за рахунок кожного фактору.

$$Ч_{ПВП_{пл.}} = Ч_{ПВП_{роз.}} \pm \Delta Ч$$

Можливе підвищення продуктивності праці за рахунок кожного окремого чинника визначаємо:

$$\Delta ПП_i = \frac{E_i}{Ч_{пл. роз} - E_i} \times 100 \quad (5.30)$$

де:

$\Delta ПП_i$ – підвищення продуктивності праці за рахунок i – го фактора;

E_i – абсолютне скорочення чисельності за рахунок i – го фактора, чол;

3) Визначаємо величину зростання продуктивності праці в цілому за рахунок дії всіх факторів.

$$\Delta ПП = \frac{E_{заг}}{Ч_{пл. роз} - E_{заг}} \times 100 \quad (5.31)$$

$E_{заг}$ – загальна економія чисельності промислово-виробничого персоналу, осіб.

При продуктивності праці визначають її приріст порівняно з базовим періодом.

4) Визначаємо відсоток збільшення продуктивності праці

$$\Delta ПП = \frac{ПП_{пл} - ПП_{баз}}{ПП_{баз}} \times 100 - 100 \quad (5.32)$$

Планування фонду заробітної плати

Плановий фонд заробітної плати – це вся сума коштів, що виділяється для оплати праці працівників за виконану роботу та відпрацьований час, а також суми виплат і доплат, які передбачені державними законодавчими актами та діючими преміальними системами у

запланованому періоді.

При плануванні фонду оплати праці застосовують наступні методи:

- нормативний;
- прямого розрахунку.

Нормативний метод:

1. Планується норматив заробітної плати на 1 грн. виробленої продукції. На основі цього нормативу та обсягу виробництва в грошовому виміру на плановий рік формується плановий фонд заробітної плати:

$$\Phi ОП_n = ОП_n \cdot Н_{зп} \quad (5.33)$$

$\Phi ОП_n$ – плановий фонд оплати праці;

$ОП_n$ – обсяг виробництва продукції у вартісному виразі;

$Н_{зп}$ – норматив заробітної плати на 1 грн. обсягу виробництва продукції.

2. За розміром середньорічної заробітної плати одного працівника у базовому періоді з врахуванням планової чисельності виробничого персоналу в плановому періоді та змін, фонду оплати праці за рахунок впровадження заходів науково-технічного прогресу:

$$\Phi ОП_n = \Phi ОП_б \cdot K_{об} \pm E_ч \cdot ЗП_{сб} \quad (5.34)$$

$\Phi ОП_n$ – плановий фонд оплати праці;

$\Phi ОП_б$ – фонд оплати праці базового (попереднього) року;

$K_{об}$ – плановий коефіцієнт росту обсягів виробництва продукції;

$E_ч$ – планове скорочення (збільшення) чисельності працюючих;

$ЗП_{сб}$ – середня заробітна плати одного працівника.

Прямий розрахунок:

Фонд оплати праці для різних категорій працівників здійснюється з урахуванням характеру їх роботи та форм оплати. Формується шляхом визначення тарифного годинного, денного та річного фондів оплати праці. Основу складає основний (тарифний), який включає фонд оплати праці робітників відрядників і робітників погодинників.

Фонд основної зарплати робітників за відрядної форми розраховується відповідно до даних планової кількості продукції та розцінки за одиницю продукції, за погодинною формою – до даних відпрацьованого робочого часу та годинної тарифної ставки, інших працівників – за посадовими окладами.

Додаткова заробітна плата визначається у відсотках від основної і передбачає доплати за: за умови та інтенсивність праці (це досягнуті показники, визначається колективним договором), премії відрядникам і погодинникам, за роботу в нічний час, за бригадирство, робітникам, що не звільнені від основної роботи, за навчання учнів, за професійну майстерність, за роботу в шкідливих умовах, за роботу в святкові дні, скорочений день підлітків, оплату перерв матерям для годування немовлят, оплата понаднормової праці, чергові і додаткові відпустки, за час виконання державних і громадських обов'язків, за вислугу років і вихідну допомогу, відпустки по навчанню.

Фонд оплати праці керівників, спеціалістів, службовців на основі їх чисельності та посадових окладів згідно штатного розпису. Праця керівників, спеціалістів та службовців оплачується погодинно-преміально, виходячи із їхніх посадових окладів та фактично відпрацьованого часу.

Розраховується рівень середньої заробітної плати для всіх категорій персоналу, який відображає рівень матеріального доходу працівників. Планова середньомісячна заробітна плати розраховується за формулою:

$$CЗ_{пл} = \frac{ФОП_{пл}}{Ч_{заг.пл.}} * 12 \quad (5.35)$$

Де:

$CЗ_{пл}$ – середня заробітна плата, грн.;

$ФОП_{пл}$ – плановий фонд заробітної плати, грн.;

$Ч_{заг.пл.}$ – загальна чисельність певної категорії персоналу, чол.

5.5. Планування витрат на підприємстві

Собівартість продукції (робіт, послуг) – це виражені в грошовій формі витрати підприємства на її виробництво і реалізацію. Основною задачею планування собівартості продукції є виявлення резервів виробництва для зниження витрат і одержання максимального прибутку.

Розрахунки планової собівартості необхідно проводити для визначення потреби в оборотних коштах, планування прибутку, визначення економічної ефективності окремих організаційно-технічних заходів та виробництва в цілому, для формування цін. З метою управління витратами застосовується їх класифікація (табл. 5.1)

Класифікація витрат представлена в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Класифікація витрат

Ознаки	Витрати
1. За центрами відповідальності (місцем виникнення витрат)	витрати виробництва, цеху, дільниці, технологічного переділу, служби
2. За видами продукції, робіт, послуг	витрати на вироби, одноразові замовлення, напівфабрикати, валову, товарну, реалізовану продукцію
3. В залежності від змісту операційного процесу	виробнича собівартість, загальновиробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати
4. За видами витрат	витрати за економічними елементами, витрати за статтями калькуляції

5. За способами перенесення вартості на продукцію	витрати прямі, непрямі
6. За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	витрати змінні, постійні
7. За календарними періодами	витрати поточні, одноразові
8. За доцільністю витрачання	продуктивні, непродуктивні витрати
9. За визначенням відношення до собівартості продукції	на продукцію, витрати періоду

Витрати операційної діяльності поділяють на:

- витрати, які включають до собівартості реалізованих товарів (продукції);
- адміністративні витрати;
- витрати на збут;
- інші операційні витрати.

Витрати операційної діяльності за їх економічним змістом групують за економічними елементами та статтями витрат.

Під економічними елементами витрат розуміють сукупність економічно однорідних витрат у грошовому виразі за їх видами. Групування економічних елементів наступне:

- матеріальні витрати (включається вартість витрачених у виробництві сировини й основних матеріалів; купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів; палива й енергії; будівельних матеріалів; запасних частин; тари й тарних матеріалів; допоміжних та інших матеріалів);
- витрати на оплату праці (включаються заробітна плата за окладами й тарифами, премії та заохочення, матеріальна допомога, компенсаційні виплати, оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші витрати на оплату праці);
- відрахування на соціальні заходи (включаються відрахування на пенсійне забезпечення, відрахування на соціальне страхування, страхові внески на випадок безробіття, відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства, відрахування на інші соціальні заходи);
- амортизація (включається сума нарахованої амортизації основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів);
- інші операційні витрати (включаються витрати операційної діяльності,

які не увійшли до складу елементів, наведених раніше, зокрема витрати на відрядження, на послуги зв'язку, плата за розрахунково-касове обслуговування тощо.).

Групування витрат за елементами не дозволяє бачити витрати за їх місцем виникнення і призначення, обчислити собівартість окремих виробів, тому витрати групуються ще і за калькуляційними статтями.

Статті калькуляції характеризують склад використаних ресурсів залежно від напрямів діяльності (операційна, фінансова, інвестиційна діяльність) та об'єкта витрат. Статті калькуляції показують, як формуються ці витрати з метою їх аналізу та контролю — одні витрати показують за їх видами (елементами), інші — за комплексними статтями (включаючи декілька елементів). При цьому один економічний елемент витрат може бути присутнім у декількох статтях калькуляції.

Планова (нормативна) калькуляція являє собою розрахунок планової (нормативної) собівартості одиниці продукції, здійснений за статтями витрат.

Основою складання планової (нормативної) калькуляції на підприємстві є технічно обґрунтовані норми витрат матеріалів і трудових витрат, стандарти та технічні умови, встановлені для цієї продукції.

Калькуляційна одиниця продукції повинна відповідати одиниці вимірювання, прийнятій у стандартах або технічних умовах на відповідний вид продукції і в плані виробництва продукції в натуральному виразі.

Об'єктом калькулювання це та продукція чи роботи (послуги), собівартість яких обчислюється.

При калькулюванні витрати групуються за калькуляційними статтями, номенклатура яких залежить від галузі економіки. Для харчової промисловості під час планування, обліку і калькулювання виробничої собівартості продукції групуються за такими статтями:

- сировина та матеріали;
- купівельні вироби та напівфабрикати, роботи і послуги виробничого характеру сторонніх підприємств та організацій,
- паливо й енергія на технологічні цілі;
- зворотні відходи (вираховуються);
- основна заробітна плата;
- додаткова заробітна плата;
- відрахування на соціальне страхування;
- витрати на утримання та експлуатацію устаткування;
- загальновиробничі витрати;
- втрати від браку.

Під час складання планової (нормативної) калькуляції визначається величина прямих і непрямих витрат на виробництво одиниці продукції в планованому періоді.

На підприємствах галузі до прямих витрат відносять статті: “Сировина і основні матеріали”, “Паливо і електроенергія на технологічні цілі”,

“Основна і додаткова заробітна плата виробничих робітників” (крім пивоварної промисловості). Непрямі витрати - “Утримання та експлуатація машин і устаткування”, “Загальновиробничі витрати”. Величина прямих витрат визначається множенням норми прямих витрат на планований обсяг виробництва кожного виробу. Непрямі витрати включаються до собівартості окремих видів продукції за такими методами (базами розподілу):

- методом пропорційного віднесення непрямих витрат до суми основної заробітної плати робітників, зайнятих у виробництві продукції (робіт, послуг);

- методом пропорційного віднесення непрямих витрат до обсягу діяльності;

- методом розрахунку кошторисних ставок.

На підприємствах хлібопекарної, і зернопереробної промисловості плануються наступні показники з собівартості:

- Собівартість одиниці продукції або витрати на одиницю продукції складені за калькуляціями;

- Собівартість товарної і реалізованої продукції;

- Витрати на 1 грн. товарної продукції.

- Кошториси витрат на виробництво та загальний кошторис витрат на виробництво.

Собівартість одиниці продукції або витрати на одиницю продукції (наприклад, собівартість 1 хліба, собівартість 1 борошна, собівартість 1 туб цукерки). Цей показник визначається шляхом калькулювання собівартості продукції.

Планова собівартість планового обсягу товарної продукції обчислюється двома основними способами. Перший з них ґрунтується на кошторисі виробництва. Другий спосіб обчислення собівартості виробленої (товарної) продукції полягає у підсумованні попередньо визначеної собівартості окремих виробів, тобто

$$СТП = \sum C_i * OB_i \quad (5.35)$$

де:

СТП — собівартість виробленої (товарної) продукції, грн.;

C_i — планова собівартість одиниці виробу (за плановою калькуляцією) певного виду продукції, грн.;

OB_i — обсяг виробництва певного виду продукції, у натуральних одиницях виміру.

Собівартість реалізованої продукції обчислюється коригуванням собівартості товарної продукції на зміну залишків нереалізованої продукції.

Планові витрати на одну гривню планового та фактичного обсягів товарної продукції (В) розраховують за формулою:

$$B = \frac{СТП_{пл}(факт)}{ТП_{пл}(факт)} \quad (5.44)$$

де:

$СТП_{пл}(факт)$ — планова (фактична) собівартість товарної продукції, грн.;

ТП_{пл (факт)} — плановий (фактичний) обсяг товарної продукції, грн..

Цей показник дозволяє враховувати вплив окремих чинників на зміну півня витрат та певним чином характеризує ефективність виробництва. Цей показник також дозволяє поєднати собівартість товарної продукції з прибутком.

Наприклад. Планується обсяг ТП = 1000 тис. грн., а витрати на 1 грн. у розмірі 80 коп. Звідси прибуток на плановий обсяг ТП складе: $(1 - 0,80) * 1000 = 200$ тис. грн.

Плановий кошторис витрат на виробництво – це зведений план всіх витрат підприємства на певний період діяльності. Визначає загальну суму всіх витрат виробництва за всіма видами ресурсів, на всіх стадіях виробництва та управління. До його складу входять витрати основного і допоміжного виробництва, пов'язані з виготовленням і продажем продукції, а також утримання адміністративно-управлінського персоналу, виконання робіт, які не входять до основної діяльності підприємства.

Кошторис витрат на виробництво складається з метою:

- одержання сумарних витрат в цілому на виробництво і реалізацію продукції по підприємству;
- аналізу структури собівартості;
- порівняння матеріалоємності, трудомісткості продукції різних підприємств, так як склад кошторису витрат на виробництво для всіх підприємств однаковий.

Кошторис витрат складається за економічними елементами на рік, квартал, місяць.

Планування собівартості здійснюється наступними методами:

- нормативно-балансовий;
- на основі калькулювання продукції;
- розробка загального кошторису витрат на виробництво.

При використанні нормативно-балансового методу величина витрат визначається множенням норми прямих витрат на планований обсяг виробництва кожного виробу і підсумовуванням результатів. До цієї суми додаються непрямі витрати відповідних кошторисів.

Обчислення витрат на основі калькулювання продукції здійснюється в такій послідовності:

- визначається собівартість одиниці кожного виду продукції;
- визначається собівартість всієї продукції як сума результатів множення собівартості.

Визначення загальної суми витрат на основі кошторису витрат на виробництво здійснюється прямими розрахунками по кожному елементу витрат і наступним сумуванням результатів

5.6. Фінансове планування

В умовах динамічного розвитку економіки при зміні кон'юнктури ринку, умов та методів господарювання виникає об'єктивна потреба в фінансовому плануванні.

Фінансове планування – це управління процесами створення, розподілу, перерозподілу та використання фінансових ресурсів на підприємстві, що реалізується в деталізованих фінансових планах.

Система фінансового планування на підприємстві включає в себе три основні підсистеми:

- перспективне фінансове планування;
- поточне фінансове планування;
- оперативне фінансове планування.

Кожна із цих підсистем включає певні форми фінансових планів, їх зміст та чіткі межі періодів, на які ці плани розробляються.

Головною **метою фінансового планування** є обґрунтування можливостей фінансування запланованих економічних, технічних і соціальних проектів та оцінка їх ефективності з урахуванням кінцевих фінансових результатів. Тобто, метою є збалансування планових витрат підприємства з його фінансовими можливостями.

Основні завдання фінансового планування:

- визначення обсягу, структури капіталу, що використовується при створенні підприємства та його функціонуванні в плановому періоді;
- визначення оптимальної величини та структури витрат виробництва та обігу;
- прогнозування джерел та розмірів грошових надходжень та виплат;
- обґрунтування раціонального руху грошових коштів, синхронізації їх надходжень з платежами у визначені періоди часу;
- здійснення постійного контролю над виконанням фінансових завдань та коригування поточних планів при зміні умов господарювання.

Об'єктами фінансового планування є виручка (дохід) від реалізації продукції (товарів, послуг); прибуток та його розподіл по відповідним напрямкам; фонди спеціального призначення та їх використання; обсяг платежів в бюджет та в соціальні фонди; обсяг позикових коштів, залучених з кредитного ринку; планова потреба в оборотних активах; обсяг капітальних вкладень та джерела їх фінансування тощо.

Фінансовий план підприємства – це документ, що відображає обсяг надходжень та витрат грошових коштів, фіксує баланс доходів та напрямів витрат підприємства, включаючи платежі в бюджет на плановий період.

Фінансові плани за тривалістю поділяються на:

- довгострокові (3-5 років з розбивкою по роках)
- поточні (рік, розбивка по кварталах)
- оперативні (на квартал з розбивкою по місяцях)

Перспективне фінансове планування визначає найважливіші показники, пропозиції та темпи розширеного відтворення, є основною формою реалізації головних цілей підприємства. Перспективне планування включає розробку *фінансової стратегії підприємства* та прогнозування його фінансової діяльності. Фінансова стратегія представляє собою визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибір найбільш ефективних способів і шляхів їх досягнення.

Система поточного планування фінансової діяльності підприємства оснований на розробленій ним фінансовій стратегії і фінансовій політиці. Поточне фінансове планування полягає в розробці конкретних фінансових планів. Останні дають можливість підприємству визначити всі джерела фінансування його розвитку на майбутній період, сформувати структуру доходів і витрат, забезпечити постійну платоспроможність, визначити структуру активів і капітал підприємства на кінець планового періоду.

Бюджет – це оперативний фінансовий план на короткостроковий період, що розробляється, як правило, в рамках наступного кварталу з розбивкою по місяцях (і менших періодах), що відображає надходження і витрачання грошових коштів у процесі здійснення конкретних видів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Підприємство самостійно вибирає види та структуру бюджетів. Консолідований (зведений) бюджет складається з інтегрованих індивідуальних бюджетів, що характеризують прогнозовані обсяги продажу, витрат, інших фінансових операцій у наступному періоді.

Зведений (консолідований) бюджет включає: операційний і фінансовий бюджет. До операційного бюджету входять: бюджет продажу, бюджет виробництва, бюджет виробничих запасів, бюджет прямих витрат на матеріали, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загальновиробничих накладних витрат, бюджет виробничої собівартості реалізованої продукції, бюджет витрат на управління і збут, бюджетний звіт про фінансові результати.

До фінансового бюджету включаються: бюджет грошових коштів, бюджет капітальних інвестицій, прогнозний бухгалтерський баланс.

Бюджет є інструментом як планування, так і контролю. На початку періоду діяльності бюджет – це план або норматив; в кінці періоду діяльності він слугує засобом контролю, за допомогою якого фінансові менеджери можуть оцінити ефективність діяльності і прийняти управлінські рішення щодо вдосконалення діяльності підприємства в майбутньому.

У відповідності до Положень (стандартів) бухгалтерського обліку П(С)БО з під прибутком розуміють суму на яку доходи перевищують пов'язані з їх отриманням витрати.

Розглядають наступні види прибутку

1. Валовий прибуток = Доход від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

2. Прибуток від операційної діяльності = Валовий прибуток + інші операційні доходи - Адміністративні витрати – Витрати на збут – Інші операційні витрати.
3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування = Операційний прибуток + Доход від участі в капіталі + Інші фінансові доходи + Інші доходи – Фінансові витрати – Витрати від участі в капіталі - Інші витрати.
4. Прибуток від звичайної діяльності = Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування – Податок на прибуток.
5. Чистий прибуток = Прибуток від звичайної діяльності + Прибуток від надзвичайної діяльності.

Основною, складовою чистого прибутку є валовий прибуток, або прибуток від реалізації. На підприємствах харчової промисловості цей прибуток планується наступними методами:

1. Прямого обчислення.
2. За показником витрат на одну гривню товарної продукції.
3. Нормативним.
4. Аналітичним методом.

Кожен суб'єкт господарювання самостійно вирішує питання щодо встановлення пропорцій розподілу чистого прибутку. З боку держави передбачено регулювання процесу створення резервного фонду, а також певні стимули використання чистого прибутку на цілі технічного розвитку, поповнення оборотного капіталу та утримання об'єктів соціальної сфери. Можливі напрями розподілу чистого прибутку представлені на рис. 5.2.

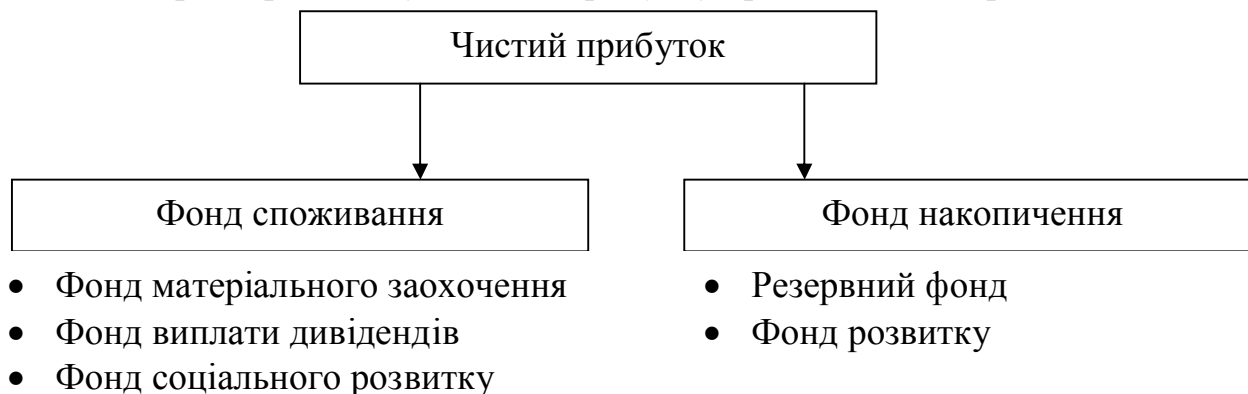


Рис. 5.2. Можливі напрями використання чистого прибутку на підприємстві

Прибуток показує абсолютний ефект діяльності без урахування використаних при цьому ресурсів, тому він доповнюється відносним показником рентабельності. У загальній формі він обчислюється як відношення прибутку до витрат.

Рентабельність виробничих фондів, (рентабельність виробництва)-розраховують як відношення загального (валового) прибутку підприємства до вартості середньорічної основних виробничих фондів і оборотних коштів, вимірюється у відсотках:

Рентабельність активів характеризує ефективність використання наявного майна підприємства і визначається як відношення загального прибутку за рік (весь прибуток отриманий від усіх видів діяльності до його оподаткування та розподілу до середньорічної вартості активів майна, вимірюється у відсотках

Рентабельність власного капіталу визначає верхню межу дивідендів і показує ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів, визначається як відношення чистого прибутку до вартості активів створених за рахунок власних коштів, вимірюється у відсотках.

Рентабельність продукції характеризує ефективність витрат на виробництво і збут продукції. Розрізняють: рентабельність реалізованої продукції та рентабельність окремого виду виробу.

Рентабельність реалізованої продукції розраховується як відношення прибутку від реалізації всієї продукції до повної собівартості реалізованої продукції, вимірюється у відсотках.

Рентабельність окремого виду виробу розраховується як відношення прибутку від певного виду виробу до її собівартості, розраховується у відсотках.

Література [2, 3, 6, 8, 13, 16, 17, 18, 19, 21]

Питання для самоперевірки:

1. Яку роль відіграє планування в діяльності підприємства?
2. Охарактеризуйте основні принципи та методи планування.
3. Яке значення відіграє планування збуту в системі планування діяльності підприємства?
4. Назвіть основні параметри впливу на збут продукції.
5. Які особливості формування виробничої програми на підприємствах галузі?
6. Як визначається обсяг виробленої (товарної), валової реалізованої продукції?
7. Назвіть і охарактеризуйте основні методи планування потреби в сировині і матеріалах.
8. Як відбувається планування потреби паливно – енергетичних ресурсах на підприємствах галузі?
9. Які види запасів Ви знаєте та як відбувається їх розрахунок?
10. Яке призначення і зміст балансу робочого часу робітників? Методика його розрахунку.
11. Як відбувається планування чисельності персоналу за категоріями?
12. Що таке плановий фонд заробітної плати? З чого він складається?
13. Яке місце в загальній структурі плану діяльності підприємства займає план собівартості продукції? Основні показники плану.
14. Охарактеризуйте класифікацію витрат та групування витрат за економічними елементами.
15. Охарактеризуйте основні завдання фінансового планування.

16. Які існують методи розрахунку прибутковості підприємства існують та їх сутність?
17. Які основні фактори впливають на формування прибутку підприємства?

ТЕМА 6. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 6.1. Поняття та види контролю
- 6.2. Процес контролю
- 6.3. Організація контролю та управління якістю продукції

6.1. Поняття та види контролю

Контроль визначають як засіб, за допомогою якого керівництво організації визначає, правильність рішень, що приймаються, та необхідність коригуючих дій для досягнення цілей організації. Основними завданнями контролю є забезпечення досягнення цілей і місії організації, виявлення відхилень та недоліків, уникнення нагромадження та повторення помилок, мінімізація втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.

Контроль класифікується за різними ознаками.

1. За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний та заключний види контролю.
2. За змістом виділяють: фінансовий, виробничий, операційний, маркетинговий та ін. контроль.
3. За рівнем централізації управління контролем виділяють централізований та децентралізований контроль.
4. За рівнем охоплення контролем об'єктів виділяють суцільний, вибірковий та разовий контроль.

Виділяють три основні види контролю: попередній, поточний, заключний.

Попередній контроль здійснюється через правила, процедури, поведінку до фактичного початку роботи. Цей вид контролю використовується стосовно людських (трудових), матеріальних, фінансових ресурсів. Попередній контроль у сфері трудових ресурсів досягається за рахунок ретельного аналізу ділових і професійних знань, навичок, необхідних для виконання тих чи інших посадових обов'язків, і відбору найбільш підготовлених та кваліфікованих працівників. Попередній контроль за матеріальними ресурсами також є обов'язковим, тому що високоякісний товар із сировини низької якості не зробиш. Контроль здійснюється шляхом розробки стандартів якості та проведення фізичних перевірок матеріалів на відповідність встановленим вимогам. Одним із способів попереднього контролю є вибір таких постачальників, у яких матеріали мають відповідну якість. Засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході виробничого процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні керівника на відхилення, що виникають. Звичайно, існує розрив у часі між виникненням відхилення від стандартів виробничого процесу і коригуючими діями керівника. Проте, такий розрив повинен бути мінімальним. Наприклад, недотримання температурного режиму при виробництві продукції може стати причиною виходу бракованої продукції,

Поточний контроль дозволяє з'ясувати причини відхилень і тому широко використовується в процесі управління діяльністю підприємств.

Заключний контроль проводиться вже після завершення виробничого процесу. Його об'єктом є готова продукція, яка пропонується на ринку споживачу. Основний недолік заключного контролю – це констатація відхилень від стандартів на завершальному етапі, коли збитки вже наявні. Разом із тим, для багатьох видів діяльності – це єдиний можливий вид контролю. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти попереднього та поточного.

Заключний контроль виконує дві важливі функції:

➤забезпечує отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;

➤дозволяє побудувати ефективну систему мотивації на підприємстві.

При заключному контролі фактичні результати порівнюються із запланованими. Порівнюючи фактичні результати із запланованими, керівництво має можливість оцінити, наскільки правильно було складено плани, і дає можливість ефективно здійснювати функцію мотивації.

У фаховій літературі описано цілий ряд підходів до поділу форм контролю, тому розглянемо найголовніші: фінансовий, виробничий, маркетинговий і контроль за якістю.

Фінансовий контроль є основою загального управлінського контролю та здійснюється на основі одержання від кожного підрозділу фінансової звітності за стандартними формами. Він охоплює всі аспекти життєдіяльності організації: виробництво, маркетинг та безпосередньо саме управління і включає бюджет, аналіз рентабельності, аналіз відносних показників, віддачу інвестицій тощо.

Виробничий контроль передбачає контроль за такими елементами виробничо-господарської діяльності, як науковий пошук, проектування, розробка технологій, підготовка виробництва, основне виробництво, реалізація продукції та маркетинговий пошук. Система контролю виробничих процесів призначена для оцінки ефективності виконання всіх етапів процесу виробництва та реалізації продукції з метою забезпечення її конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку.

Маркетинговий контроль ґрунтується на аналізі можливостей збуту, частки ринку, співвідношення між витратами на маркетинг та збутом, спостережень за поведінкою клієнтів.

Контроль за якістю включає перевірку дотримання технічних вимог, що висуваються до якості продукції, та умов, що її забезпечують, на всіх стадіях виробничого процесу.

6.2. Процес контролю

Процес контролю повинен реалізовуватись через такі етапи:

1) Визначення завдань контролю. Найпоширенішими завданнями контролю є:

- виявлення дотримання трудової дисципліни на робочих місцях;
- виявлення можливих зловживань та крадіжок в організації;
- визначення відповідності оформлення документації вимогам нормативно-правових актів;
- перевірка якості та кількості виготовленої продукції (наданих послуг);
- визначення рівня технічної підготовки тощо.

2) Підбір критеріїв та стандартів. Критерій – це підстава, мірило для оцінки, визначення або групування чогось (наприклад, критерії вибору матеріалів, сировини, підбору кадрів тощо). Стандарт – сукупність прийнятих норм і нормативів. Норми - це максимально припустима величина абсолютних витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, праці і т.п. для виготовлення одиниці продукції установленої якості в обумовлений термін Нормативи - це показники, що характеризують відносну величину (рівень, ступінь) використання знарядь і предметів праці, їх витрати на одиницю площі, ваги, обсягу (наприклад, рівень капіталовіддачі, фондомісткість, трудомісткість тощо).

3) Оцінювання виконання. Полягає у виявленні фактичних, реальних даних щодо стану, властивостей та характеристик підконтрольних об'єктів.

4) Зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами. Полягає у здійсненні процедури порівняння фактичних даних, що стосуються підконтрольних об'єктів, та установлених відносно цих об'єктів стандартів та критеріїв. На цьому етапі відбувається встановлення масштабу допустимих відхилень; формування, передача та розповсюдження інформації про результати контролювання; оцінювання отриманої інформації.

6.3. Організація контролю та управління якістю продукції

Щоб знайти свого покупця, продукція, вироблена підприємствами харчової промисловості, повинна відповідати певним потребам людини. Можливість того або іншого товару задовольняти вимоги споживача визначає його якість.

Якість як економічна категорія відображає сукупність властивостей та характеристик продукції (послуг), що зумовлюють її придатність задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення.

Залежно від призначення певні види продукції мають свої специфічні показники якості.

Показник якості – це кількісна характеристика однієї або кількох властивостей продукції, яка розглядається щодо конкретних умов її створення і експлуатації або споживання. Наприклад, до якісних показників хліба та булочних виробів належать зовнішній вигляд, смак, запах, стан м'якуша, вологість, лужність, пористість, для деяких виробів — вміст жиру та цукру.

Класифікація показників якості продукції залежить від характеру завдань, які вони повинні вирішувати при оцінці рівня якості. Розглянемо показники якості, які застосовуються в харчовій промисловості.

Показники призначення – це характеристика довершеності даного виробу та відповідність його своєму призначенню (калорійність, вміст цукру, жиру, білків, солі та ін.).

Показники надійності – це показники властивості виробу виконувати свої функції при збереженні якості протягом певного проміжку часу (термін зберігання).

Показники технологічності відображують досконалість технологічних рішень, які використовуються при виготовленні виробу. Технологічність продукції характеризується матеріало-, енерго- і трудомісткістю, тривалістю технологічного циклу, собівартістю.

Показники транспортабельності характеризують придатність виробу до перевезення різними транспортними засобами та до відповідних вантажно-розвантажувальних робіт. До них належать: габаритні розміри, маса виробу, середня вартість транспортування та вантажно-розвантажувальних робіт, середня матеріаломісткість упакування та ін.

Показники уніфікації необхідні для визначення насиченості виробу стандартними та уніфікованими складовими елементами. Для харчової промисловості найбільше значення має уніфікація пакування, що дає змогу скоротити витрати на транспортування продукції та вантажно-розвантажувальні роботи.

Показники безпеки визначають безпеку споживання продукції. Наприклад, бактерицидна чистота виробу.

Ергономічні показники відображують відповідність техніко-експлуатаційних властивостей виробу фізіологічним та психологічним вимогам споживача: зокрема, відповідність смаку, запаху харчових продуктів потребам людини.

Естетичні показники визначають рівень дизайну продукції: виразність і оригінальність форми, кольорове оформлення, ступінь естетичності упакування.

Екологічні показники дають змогу визначити ступінь шкідливого впливу на здоров'я людини та навколишнє середовище. Це вміст шкідливих

речовин (нітратів, барвників, консервантів), можливість утилізації таропакувальних матеріалів.

Патентно-правові показники відображають ступінь використання винаходів при виробництві продукції (коефіцієнти патентного захисту та патентної чистоти). Ці показники дозволяють реалізовувати продукцію як у межах країни, так і за кордон без перешкод.

Методи визначення показників якості продукції

При визначенні показників якості продукції застосовують кілька методів. Залежно від способу одержання інформації методи визначення якості продукції поділяють на вимірювальний, реєстраційний, розрахунковий та органолептичний.

Вимірювальний метод ґрунтується на використанні інформації, яку одержують за допомогою вимірювальних технічних засобів. У харчовій промисловості він застосовується при визначенні маси виробу, вологості, лужності, вмісту сухих речовин та ін.

Реєстраційний метод характеризується використанням інформації, яку одержують шляхом підрахунку кількості певних подій, предметів або витрат. Наприклад, кількість реклаमाцій, втрат.

Розрахунковий метод ґрунтується на використанні інформації, одержаної за допомогою теоретичних або емпіричних залежностей. Його використовують для визначення показників продуктивності, зберігання продукції здебільшого при проектуванні виробу, коли він ще не є об'єктом експериментальних досліджень.

Органолептичний метод передбачає використання інформації про властивості продукції на основі аналізу сприйняття органів чуттів людини: смаку, зору, нюху. Одержану інформацію про окремі властивості продукції оцінюють у балах. За допомогою цього методу визначають якість значної кількості харчових продуктів.

Залежно від джерел інформації розрізняють традиційний, експертний і соціологічний методи визначення показників якості продукції.

Традиційний метод оцінки якості продукції застосовують у спеціалізованих або розрахункових підрозділах підприємств чи установ. Спеціалізовані експериментальні підрозділи визначення якості продукції — це лабораторії, полігони, випробувальні станції, стенди, розрахунково-конструкторські відділи, обчислювальні центри тощо.

Експертний метод оцінки якості продукції використовують групи експертів-фахівців, які час від часу діють як експертні комісії. Цей метод застосовують у тих випадках, коли не можуть бути використані інші методи оцінки якості продукції, які більш точно визначають її рівень.

Соціологічний метод оцінки якості продукції ґрунтується на визначенні її якості споживачами. Думку споживачів продукції збирають, організовуючи конференції, виставки, аукціони, дослідно-показове використання продукції.

У харчовій промисловості дуже поширені вимірювальний і органолептичний методи оцінки якості продукції. За допомогою першого одержують характеристики фізико-хімічних властивостей продукції, показники її призначення (вміст білків, жирів, вуглеводів, сухих речовин, калорійність, лужність), безпеки (вміст нітратів, інших шкідливих речовин), екологічні (термін утилізації упаковки). За допомогою органолептичного методу встановлюють ергономічні (смак, запах) та естетичні (колір, товарний вигляд) показники якості продукції.

Стандартизація і сертифікація продукції

Ефективним засобом управління якістю продукції є її стандартизація, яка включає комплекс норм, правил, вимог до якості конкретної продукції.

Стандарт на продукцію — основний нормативно-технічний документ, в якому показники якості встановлюють, виходячи з новітніх досягнень науки, техніки, передового досвіду і попиту споживачів.

Показники якості, що нормуються в стандартах на продовольчі товари, гарантують споживачам харчову цінність продуктів, високі смакові якості, безпечність тощо. Стандарт регламентує вимоги не лише до конкретного виду продукції, а й до технологічних процесів і режимів, сировини, устаткування, контролю, вимірювальних приладів тощо. Він є нормативно-технічним документом, оскільки передбачені в ньому показники відповідають мінімальному рівню якості, при зниженні якого продукцію вважають недоброякісною.

Залежно від сфери дії, змісту і рівня затвердження нормативно-технічні документи поділяють на міждержавні, державні, галузеві стандарти та технічні умови.

Міжнародні стандарти розробляються Міжнародною організацією стандартизації (ІСО) і використовуються для сертифікації виробів, що експортуються в інші країни і реалізуються на світовому ринку.

Державні стандарти України розробляють на продукцію міжгалузевого призначення та продукцію для населення і народного господарства, елементи народногосподарських об'єктів державного значення (навколишнє природне середовище, транспорт, енергосистема тощо), а також на методи випробувань. Затверджуються ці стандарти Державним комітетом України по стандартизації, метрології та сертифікації (Держстандартом України).

Галузеві стандарти розробляють на продукцію, на яку відсутні державні стандарти України, або при необхідності встановлення вимог, що доповнюють чи перевищують державні стандарти. Ці стандарти затверджуються міністерством, що є головним щодо виробництва даної продукції.

Технічні умови містять вимоги до конкретних видів виробів. Ними регулюють відносини між виготовлювачем та споживачем (замовником) продукції. Вони регламентують норми і вимоги щодо якості тих видів продукції, для яких державні або галузеві стандарти не розробляються або

які виготовляються на замовлення окремих підприємств, а також нових видів виробів на період їх освоєння виробництвом.

Важливою складовою управління якістю продукції є її сертифікація.

Сертифікація – це встановлення відповідності продукції конкретним стандартам, що засвідчується відповідним документом (сертифікатом). В Україні розрізняють державну обов’язкову і добровільну сертифікацію.

Обов’язкова сертифікація здійснюється виключно в межах державної системи управління господарюючими суб’єктами. Вона охоплює перевірку і випробування продукції з метою визначення її характеристик (показників) та подальший державний технічний нагляд за сертифікованими виробами.

Виробники, постачальники, та продавці продукції, що підлягає обов’язковій сертифікації, повинні у встановлені строки і порядку здійснювати сертифікацію відповідних об’єктів; забезпечувати виготовлення продукції відповідно до вимог того нормативного документа, на узгодженість до якого вона сертифікована; реалізовувати продукцію виключно за умов наявності сертифікату; припиняти реалізацію сертифікованої продукції, якщо виявлена її невідповідність вимогам певного нормативного документа або закінчився строк дії сертифікату.

Добровільна сертифікація може проводитись на відповідність продукції вимогам, котрі не є обов’язковими, за ініціативою самих суб’єктів господарювання на договірних засадах.

Система контролю якості продукції

Система контролю якості продукції – це сукупність методів і засобів контролю й регулювання компонентів, що визначають рівень якості продукції на стадіях стратегічного маркетингу, наукових, дослідно-конструкторських робіт та виробництва, а також технічного контролю на всіх стадіях виробничого процесу.

На будь-якому підприємстві однією з основних функцій організації виробництва є технічний контроль якості продукції – перевірка дотримання технічних умов і вимог, що ставляться до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення, а також виробничих умов і факторів, які забезпечують необхідну якість.

Залежно від конкретних завдань, які поставлені перед технічним контролем, розрізняють такі його види:

- Профілактичний – має за мету попереджати появу браку в процесі виробництва продукції.
- Приймальний – здійснюється з метою виявлення та ізоляції браку.
- Комплексний – вирішує обидва завдання: профілактику і приймання.
- Спеціальний – відповідає за спеціально визначенні окремі завдання.

Процес здійснення технічного контролю якості охоплює систему методів, інструментів і заходів (включаючи процедуру їх планування), за допомогою яких ідентифікуються якість готової продукції, напівфабрикатів, сировини; всі стадії підготовки виробництва, виробничого процесу, проведення контролю та випробувань на їх відповідність системі стандартів

та інших міжцехових норм. У результаті цього підприємство випускає конкурентоспроможну продукцію світового рівня якості.

Література [5, 6, 7, 11, 12]

Питання для самоперевірки:

1. Класифікація контролю за різними ознаками.
2. Охарактеризуйте основні етапи реалізації процесу контролю.
3. Сутність попереднього, поточного та заключного контролю.
4. Охарактеризуйте основні показники якості продукції.
5. Які існують методи визначення якості продукції?
6. В чому полягає сертифікація та стандартизація продукції

ТЕМА 7. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ ЛЮДИНИ

7.1. Правові основи підприємницької діяльності

7.2. Бізнес-план та його роль в розвитку бізнесу

7.1. Правові основи підприємницької діяльності

Основним законодавчим актом, що регулює стан і розвиток підприємництва в Україні, є Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року, який визначає загальні правові, економічні і соціальні засади здійснення підприємницької діяльності (підприємництва) громадянами і юридичними особами на території України, установлює гарантії свободи підприємництва і його державної підтримки.

Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва - підприємцями. Господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність).

Суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством.

Суб'єктами господарювання є:

- господарські організації - юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;
- громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці.

Підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Підприємництво здійснюється на основі:

- вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності;
- самостійного формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- вільного найму підприємцем працівників;
- комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;
- вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, передбачених законом, на вибір підприємця. Підприємці мають право укладати з громадянами договори щодо використання їх праці. При укладенні трудового договору (контракту, угоди) підприємець зобов'язаний забезпечити належні і безпечні умови праці, оплату праці не нижчу від визначеної законом та її своєчасне одержання працівниками, а також інші соціальні гарантії, включаючи соціальне й медичне страхування та соціальне забезпечення відповідно до законодавства України.

Держава гарантує усім підприємцям, незалежно від обраних ними організаційних форм підприємницької діяльності, рівні права та рівні можливості для залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних, природних та інших ресурсів.

Підприємці зобов'язані не завдавати шкоди довкіллю, не порушувати права та законні інтереси громадян і їх об'єднань, інших суб'єктів господарювання, установ, організацій, права місцевого самоврядування і держави. За завдані шкоду і збитки підприємець несе майнову та іншу встановлену законом відповідальність.

Підприємницька діяльність припиняється:

- з власної ініціативи підприємця;
- у разі закінчення строку дії ліцензії;
- у разі припинення існування підприємця;
- на підставі рішення суду.

Умови здійснення підприємництва – це встановлені державою та закріплені законодавством необхідні вимоги проходження визначених

процедур, а саме державної реєстрації суб'єктів підприємництва, ліцензування і патентування деяких видів підприємництва.

Якщо державна реєстрація є загальною умовою здійснення підприємницької діяльності будь-яким суб'єктом, незалежно від його організаційно-правової форми та виду діяльності, то ліцензування та патентування деяких видів діяльності є спеціальними умовами здійснення лише деяких видів підприємництва.

Державну реєстрацію регулює ст.58 Господарського кодексу України та Закон України №755-IV «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15.05.2003р.

Державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців - засвідчення факту створення або припинення юридичної особи, засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, а також вчинення інших реєстраційних дій, шляхом внесення відповідних записів до Єдиного державного реєстру.

Порядок проведення державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців включає, зокрема:

- перевірку комплектності документів, які подаються державному реєстратору, та повноти відомостей, що вказані в реєстраційній картці;
- перевірку документів, які подаються державному реєстратору, на відсутність підстав для відмови у проведенні державної реєстрації;
- внесення відомостей про юридичну особу або фізичну особу - підприємця до Єдиного державного реєстру;
- оформлення і видачу виписки з Єдиного державного реєстру.

Ліцензування регулює закон України №1775-III «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000р., а також численні відомчі нормативно-правові акти, що визначають особливості ліцензування відповідних видів діяльності.

Ліцензія - документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов.

Відповідно до спеціальних законів ліцензуванню підлягають такі види господарської діяльності:

- 1) банківська діяльність;
- 2) професійна діяльність на ринку цінних паперів;
- 3) із надання фінансових послуг;
- 4) зовнішньоекономічна діяльність;
- 5) діяльність у галузі телебачення і радіомовлення;
- 6) діяльність у сфері електроенергетики та використання ядерної енергії;
- 7) діяльність у сфері освіти;
- 8) діяльність у сфері інтелектуальної власності;
- 9) виробництво і торгівля спиртом етиловим, коньячним і плодовим, алкогольними напоями та тютюновими виробами;

10) діяльність у сфері телекомунікацій;

11) будівельна діяльність.

Деякі види підприємницької діяльності потребують отримання торгового патенту. Торговий патент - це державне свідоцтво, яке засвідчує право суб'єкта підприємницької діяльності чи його структурного (відокремленого) підрозділу займатися певними видами підприємницької діяльності, регулюється Податковим кодексом України.

7.2. Бізнес-план та його роль в розвитку бізнесу

Бізнес-план – це техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємства в ринкових умовах, програма його діяльності. Він характеризує модель підприємства в майбутньому.

У бізнес-плані розглядається комплекс заходів науково-технічного, організаційного фінансово-економічного соціального, екологічного характеру, що пов'язані з реалізацією підприємницького проекту. Він складається для діючого підприємства, нового виду діяльності або продукту, для нового підприємства. Він потрібен керівникові фірми, акціонерам, інвесторам. Бізнес – план частіше складається на рік, два роки, зрідка на більший період.

Бізнес-план як один з найпоширеніших планів представляє собою:

- робочий інструмент підприємця для організації своєї роботи;
- розвернуту програму здійснення бізнес-проекту, що передбачає оцінку витрат і доходів;
- документ, що характеризує основні сторони діяльності і розвитку підприємства;
- результат дослідження та обґрунтування конкретного напрямку діяльності підприємства на визначеному ринку.

Бізнес-планування як необхідний елемент управління виконує в системі підприємницької діяльності ряд важливих функцій: ініціювання, прогнозування, оптимізація, координація та інтеграція, безпечність управління, впорядкування, контроль, навчання, документування.

Бізнес-план - це організаційно-фінансовий документ, що характеризує подальший розвиток організації і спрямований на нарощення обсягів продажу та капіталу.

Порядок складання бізнес-плану залежить від величини підприємства, характеру бізнесу, ринку, економічних факторів та іншого. Весь процес бізнес-планування включає такі етапи:

1. Визначення цілей та головної мети – визнання акціонерів, одержання інвестицій, максимуму прибутку, тощо.

2. Визначення цільових читачів бізнес – плану, що пов'язано з метою бізнес-плану. Це можуть бути інвестори, акціонери, банки, менеджери вищого рівня керівництва.

3. Визначення структури бізнес-плану. Він може бути повним або скороченим – на рік чи два.

4. Збирання даних для кожного розділу бізнес – плану. Найважливіше значення для успіху бізнесу має маркетинговий аналіз, вивчення ринку, потенціальних споживачів, можливостей конкурентів, слабких та сильних сторін фірми і урахування цих факторів у бізнес – плані.

5. Складання бізнес – плану. Це важливий етап, який дає кінцевий результат – бізнес - план. Вихідними є показники обсягів продажу та товарної продукції, інвестицій.

6. Презентація – доведення основних положень документу до потенційних інвесторів, зацікавлених сторін

Типовий бізнес-план складається із таких розділів:

Резюме

Розділ 1.Промисловість, компанія та її товари (Промисловість, Компанія, Товар або послуга)

Розділ 2. Ринкові дослідження та аналіз (Споживачі, Розміри ринку товару та тенденції розвитку, Конкуренція, Оцінка долі ринку та продаж, Шляхи розвитку ринку)

Розділ 3. План маркетингу (Загальна стратегія маркетингу, Ціноутворення, Тактика продаж, Обслуговування та політика розповсюдження, Реклама та комунікаційна діяльність)

Розділ 4. Рішення про планування розвитку (Розвиток та сучасний стан, Труднощі та ризики, Покращання товару та нові товари, Витрати)

Розділ 5. Виробниче та поточне планування (Географічне розташування, Сприяння та вдосконалення, Стратегія виробництва та планування, Трудові ресурси)

Розділ 6. Узгоджене управління (Організація, Провідний управлінський персонал, Винагороди менеджера та право власності, Рада директорів, Менеджерська допомога та необхідні навички, Підтримка професійного рівня)

Розділ 7. Загальний перелік

Розділ 8. Критичні ризики та проблеми

Розділ 9. Фінансовий план (Прогноз обсягів реалізації продукції, Прогноз грошових надходжень та витрат, Форма “Прогноз грошових потоків”, Прогноз балансового звіту, Точка беззбитковості, Ціновий контроль, Аналіз фінансового стану компанії)

Розділ 10. Пропозиції компанії (Потреби в фінансуванні, Захист пропозицій, Накопичення фондів (капіталізація), Використання фондів)

У кожному з розділів плануються окремі техніко-економічні показники. Бізнес –план складається з цифрової частини, де наведені головні техніко – економічні показники та пояснювальної текстової частини. Найбільший інтерес викликає резюме. Чим менший плановий період, тим детальніший бізнес – план. Для малих підприємствбізнес – план значно коротший і включає в себе титульний лист, резюме, характеристику бізнесу, план маркетингу, план виробництва і фінансовий план.

У кожному з розділів плануються окремі техніко-економічні показники. Бізнес –план складається з цифрової частини, де наведені головні

техніко – економічні показники та пояснювальної текстової частини. Найбільший інтерес викликає резюме. Чим менший плановий період, тим детальніший бізнес – план. Для малих підприємств бізнес – план значно коротший і включає в себе титульний лист, резюме, характеристику бізнесу, план маркетингу, план виробництва і фінансовий план.

Література [2, 7,10, 14, 15,17, 22]

Питання для самоперевірки:

1. Сутність підприємництва.
2. Хто може виступати суб'єктами підприємницької діяльності?
3. Які види діяльності підлягають ліцензуванню?
4. Сутність та основні розділи бізнес-плану.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна література:

1. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч.посіб./ С.Ф.Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янка. – К.: КНЕУ, 2002. – 379с.
2. Економіка підприємства: Підручник/За заг. ред. С.Ф.Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. К: КНЕУ, 2001.
3. Іванова Б.В. Планування діяльності підприємства: Навч.посіб. – К.: Центр навч. літ., 2006. – 472с.
4. Менеджмент: Підручник/ Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, М.А. Міненко. – К.: Сузір'я, 2007. – 690с.
5. Організація виробництва: Навч.посіб./В.О.Онищенко, О.В.Редкін, А.С.Старовірець, В.Я.Чеганова. – К.: Лібра, 2005. – 336с.
6. Організація та планування діяльності підприємства. Науково-методичний посібник. — К.: Видавничий дім «КОРПОРАЦІЯ», 2005.
7. Петрович І.М., Захарчин Г.М. Організація виробництва:Підручник. – Л.: Видав. Магнолія плюс, 2006. – 400с.
8. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч.посіб. – 2-е вид. – К.: Каравела, 2005. – 312с.

Додаткова література:

9. Герчикова І.Н. Менеджмент: Учебник – 3-е изд., перераб.и доп. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501с.
10. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV
11. Декрет КМУ «Про стандартизацію і сертифікацію» від 10.05.1993р. №46-93.
12. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» від 23.12.1997р. №771/97-ВР.
13. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. №108/95-ВР зі змінами і доповненнями.
14. Закон України №1775-III «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000р.
15. Закон України №755-IV «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15.05.2003р.
16. Інструкція зі статистики заробітної плати від 12.01.2004 № 5.
17. Інструкція зі статистики кількості працівників від 28.09.2005 №286.
18. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг у хлібопекарській промисловості затверджені наказом Державного департаменту продовольства від 20.04.2004р №14
19. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.
20. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Організація виробництва. Навчально-методичний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005.
21. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства: Навч.посіб. – К.: Центр навч.літ., 2005. – 256с.
22. Податковий кодекс України від 02.12.2010р. № 2755-VI

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
ТЕМА 1 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	5
ТЕМА 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	16
ТЕМА 3 НОРМУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	37
ТЕМА 4 МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	44
ТЕМА 5 ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	51
ТЕМА 6 КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	79
ТЕМА 7 ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ ЛЮДИНИ.....	86
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92

Навчальне видання

**Т.Л. МОСТЕНСЬКА
Т.В. РИБАЧУК-ЯРОВА
І.А. БОЙКО**

**МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ
З ОСНОВАМИ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів спеціальностей «Технологія хліба, кондитерських,
макаронних виробів та харчоконцентратів», «Технологія зберігання і
переробки зерна»
напрямку підготовки 6.051701 Харчові технології та інженерія
денної та заочної форм навчання

СХВАЛЕНО
на засіданні кафедри
менеджменту
Протокол № 20
від 24.05.2011 р.

Укладачі: **Т.Л.МОСТЕНСЬКА**, д-р екон.наук, професор
Т.В.РИБАЧУК-ЯРОВА, канд. ек. наук
І.А.БОЙКО

Видання подається в авторській редакції

Підп. до друку 13.07.11. Ум. друк. арк. 5,58. Наклад 150 пр.
Зам. № 140-11А

НУХТ. 01601 Київ-33, вул. Володимирська, 68
www.book.nuht.edu.ua

Свідоцтво про реєстрацію серія ДК № 1786 від 18.05.04 р.

