

I. Вступ – 5 хв.

II. Викладення нового матеріалу: – 65 хв.

1. Інформаційна база планування потреби у ресурсному забезпеченні.

2. Методика планування індикативних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства.

3. Переваги та недоліки табличних форм, які використовуються у «Виробничому плані».

Висновок по лекції – 2 хв.

III. Закріплення викладеного матеріалу – 3 хв.

IV. Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

Вступ.

Найбільш часто зустрічається визначення, що виробничий план – це система адресних завдань по випуску продукції певної номенклатури, асортименту, відповідної кількості і якості.

На сьогоднішній день в економічній літературі проблемам що стосуються суті виробничого плану, етапів і механізмів їх формування приділяється багато уваги. Однак не має єдиної думки в твердженнях окремих авторів А. І. Афанасьєва, С. І. Овчиннікова, Л. Н. Смірнова, В. Я. Горфінкеля, С. М. Бухало, Ю. А. Львова. Інші автори доповнюють дане визначення і в "певні терміни" (М. С. Пушкар). Однак формування виробничого плану не самоціль.

В умовах ринкової економіки виробничий план спрямована як на задоволення потреб споживачів у товарах, послугах, так і на отримання прибутку, зростання рентабельності. Останнє сприяє забезпеченню платоспроможності підприємства.

Виробничий план – це система адресних завдань по випуску продукції певної номенклатури, асортименту, відповідної кількості й якості в певні терміни з оптимальним виробничим циклом, що забезпечує зростання виробництва.

1. Інформаційна база планування потреби у ресурсному забезпеченні.

Принципами бізнес-планування, що забезпечують формування високоякісного документа, є:

- адекватність - бізнес-план за змістовим наповненням має узгоджуватися з існуючими ринковими умовами, у яких функціонує мале підприємство, масштабами підприємства, його можливостями, ресурсним забезпеченням тощо;

- цільовий характер - розрахунки, проведені у бізнес-плані, мають відповідати основній цілі, яка міститься у цьому документі (максимізація прибутку чи товарообороту, мінімізація витрат тощо);

- постійність - ефективне управління функціонуванням та розвитком малого підприємства передбачає не лише розробку бізнес-плану перед реєстрацією та створенням цього підприємства; це має бути безперервний процес опрацювання бізнес-плану, реалізації підприємницького проекту та його коригування у процесі реалізації;
- системність - сукупність показників та розрахунків, проведених у процесі створення бізнес-плану, мають бути ув'язаними в єдину систему показників, об'єднаних спільними цілями та ресурсами;
- науковість - усі розрахунки, проведені під час формування бізнес-плану, мають ґрунтуватися суто на наукових підходах та методиках;
- оптимізації - у процесі обчислення показників необхідно забезпечити обрання допустимого, проте найкращого варіанта реалізації підприємницького проекту та розвитку малого підприємства.

До додаткових, але невід'ємних принципів, яких варто дотримуватися в процесі розробки бізнес-плану малого підприємства, належать:

- ініціювання - активізація, стимулювання і мотивація прогнозованих дій, проектів, угод тощо;
- прогнозування - передбачення та обґрунтування бажаного стану малого підприємства в процесі аналізу та обліку сукупності факторів;
- координація та інтеграція - облік взаємозв'язку та взаємозалежності всіх структурних підрозділів малого підприємства з орієнтацією їх на єдиний загальний результат;
- безпека управління - надання інформації про можливі ризики для своєчасного прийняття запобіжних заходів щодо зменшення ризику чи відвернення негативних наслідків;
- упорядкування - створення єдиного загального порядку для успішної роботи і відповідальності;
- контроль - можливість оперативного відслідковування виконання плану, вчасне виявлення помилок та його коригування;
- документування - подання бізнес-плану в документальній формі.

Як відомо, базовим принципом розроблення бізнес-плану є **принцип науковості**. Отже, всі розрахунки, які проводяться у межах структурних частин цього документа, мають ґрунтуватися на відповідних методах і методології планування фінансових та економічних показників.

Зокрема, основними методами та їх характеристиками є:

- метод оптимізації - передбачає проведення розрахунків за окремими сценаріями (варіантами) та виявлення найбільш оптимального за обраними перед розробкою бізнесу-плану критеріями оптимальності;
- метод цільового прибутку - базується на визначенні розміру цільового прибутку, який є бажаним для малого підприємства; після цього обчислюється ресурсне забезпечення та обсяги діяльності підприємства, завдяки яким може бути забезпечений цей прибуток;
- індикативний метод - передбачає виявлення критичних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства, за яких досягається доцільність функціонування підприємства, безбитковість його діяльності, мінімальна рентабельність вкладеного у підприємство (проект) капіталу, ефективність використання ресурсного забезпечення тощо;
- балансовий метод - ґрунтується на ув'язуванні (завдяки формуванню умовного балансу) бажаних результатів діяльності малого підприємства (реалізації підприємницького проекту) з відповідним ресурсним забезпеченням для досягнення цих показників;
- нормативний метод - найбільш точний, однак найскладніший, оскільки потребує обґрунтування чи запровадження науково обґрунтованих норм та нормативів; планові показники визначаються множенням відповідного ресурсного забезпечення на нормативи їх використання;
- дослідно-статистичний метод - використовується за умови, якщо неможливо використати наведені вище методи для розрахунку планових показників; передбачає проведення спеціальних дослідів та випробувань для визначення необхідних даних, які далі використовуються при розрахунку тих чи інших планових показників бізнес-плану малого підприємства.

Водночас за розробки бізнес-плану необхідна **інформаційна база**, дані якої є основою розрахунків. Інформаційну базу бізнес-планування можна умовно поділити на дві групи даних: внутрішні (які можна одержати безпосередньо на підприємстві - фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) та зовнішні (отримати які можливо лише із зовнішнього середовища функціонування підприємства - статистичні бюлетені, маркетингові дослідження ринку, нормативно-правові параметри тощо).

Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану, формується, як правило, за такими напрямками: маркетингова, виробнича, фінансова, загальноекономічна, галузева, передбачення та припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу. Логіка забезпечення інформаційної бази формування бізнес-плану за цими

напрямами та у зазначеній послідовності є такою. Підприємницька ідея, втілена у конкретній продукції (послужі), може бути успішною лише тоді, коли вона користується попитом у споживачів. Саме з цією метою збирається маркетингова інформація (про потенційних споживачів продукції, їх потреби; технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції та ціни на них; особливості просування продукції на ринок і загалом про все те, що характеризує ринок, на якому передбачає функціонувати підприємство).

Для того щоби вийти на ринок з товаром, його необхідно насамперед виготовити. Дуже часто приваблива з ринкових позицій підприємницька ідея наштовхується на непереборні виробничі перепони: відсутність необхідної сировини та матеріалів, машин та обладнання, кваліфікованої робочої сили. Тому збір виробничої інформації (технологія виробництва, необхідні машини та обладнання, сировина і матеріали, спеціальності та кваліфікація працівників, потреба у виробничих площах та кошторис витрат тощо) є необхідним елементом підготовчої стадії розробки бізнес-плану.

З метою забезпечення належного рівня рентабельності та окупності витрат на реалізацію бізнес-проекту малого підприємства необхідно зібрати фінансову інформацію про: рівень рентабельності аналогічних підприємницьких проектів, які були реалізовані (реалізуються); розміри капіталовкладень, необхідних для реалізації проекту; потребу в коротко- та довгострокових кредитах; особливості руху грошових коштів у цій сфері бізнесу і под.

Отже, зусилля малого підприємства мають бути спрямовані на збирання викладеної вище інформації. При цьому можна опиратися на такі джерела отримання інформації:

- власний досвід роботи та інтуїцію;
- безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками, контрагентами;
- інформацію про конкурентів, одержану в процесі придбання їх товарів, відвідування спеціалізованих виставок, ознайомленням з рекламною продукцією тощо;
- статистичну інформацію щодо тенденції розвитку галузі;
- поточні аналітичні огляди економічної ситуації;
- публікації з питань підприємництва.

Бажано, якщо це можливо, самостійно проводити опитування потенційних споживачів.

Кожен вид економічної діяльності має свої особливості, які стосуються його сфери, розмірів, специфіки ринку та ін. Тому важко виокремити певну стандартну методологію розробки бізнес-плану. Разом з тим узагальнення досвіду підприємницької діяльності дає змогу вирізнити в процесі роботи над бізнес-планом три стадії: початкову, підготовчу та основну.

Початкова стадія передбачає формування концепції майбутнього бізнесу (пошук підприємницької ідеї, вибір сфери діяльності, обґрунтування обрання форми організації бізнесу, визначення способу започаткування бізнесу).

Підготовча стадія передусь розробці бізнес-плану як документа та формування його структурних частин, проте більшість опрацьованих на цій стадії матеріалів у подальшому знаходять своє місце у відповідних розділах бізнес-плану. На підготовчій стадії розробки бізнес-плану збирається та опрацьовується інформація, що стосується підприємницького проекту, який підлягає плануванню, його характеристик, сильних та слабких сторін, сприятливих можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища, формування цілей реалізації підприємницького проекту та визначення шляхів і засобів їх досягнення.

Після завершення підготовчої приступають до реалізації **основної стадії** розробки бізнес-плану - безпосереднього написання документа. Варто наголосити, що визначені на підготовчій стадії місія, цілі, стратегія і тактика реалізації бізнес-проекту утворюють каркас кожного з розділів цього документа, визначають його спрямування та формують логіку побудови.

2. Методика планування індикативних обмежень обсягів господарської діяльності підприємства.

Індикативне планування визначають як сукупність процедур встановлення і забезпечення досягнення загальнонаціональних пріоритетів шляхом узгодження (координування) інтересів і діяльності державних та недержавних органів управління, а також суб'єктів господарювання як рівноправних учасників процесу управління економікою, які поєднують державне регулювання з ринковим саморегулюванням та ґрунтуються на збалансованій системі показників (індикаторів) соціально-економічного розвитку країни, регіону, галузі, муніципальних структур, підприємств і організацій. Результати дослідження свідчать, що індикативне планування потрібно розглядати як складову частину системи державного регулювання на усіх рівнях управління, а індикативні плани – як організаційно-економічний інструмент трансформації прогнозів, цільових програм, концепцій розвитку тощо в сукупність соціально-економічних індикаторів, а також як засіб координування управлінських дій для досягнення встановлених цілей. Стрижнем індикативного планування є узгоджена взаємодія центральних, регіональних органів державного регулювання та суб'єктів господарювання. Важелями економічного впливу на розвиток економіки з боку органів державного регулювання слугують податкова система, квоти, дотації, ліцензії, тарифи, облікова ставка, норми амортизаційних відрахувань тощо. До

основних принципів розроблення системи індикативного планування та формування індикативних планів потрібно віднести (Saidova et al. 2003): рекомендаційний, а не директивний характер планових завдань; комплексність розроблення планів з узгодженням інтересів усіх суб'єктів господарювання; наукову обґрунтованість планових рішень; спрямованість плану на досягнення головної стратегічної мети та вирішення пріоритетних завдань розвитку економіки; безперервність, системність і гнучкість планування.

До особливостей індикативного планування потрібно віднести (Morozova, 2011):

- рекомендаційний характер планових завдань;
- мотивацію до спонукання суб'єктів господарювання щодо удосконалення і впровадження нормативно-правничої бази, контролю за чітким виконанням законів;
- координацію діяльності державних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування і суб'єктів господарювання на основі взаємних зобов'язань та інтересів із виконання показників індикативного плану;
- узгодженість і несуперечливість цільових дороговказів соціально-економічного розвитку країни, галузей, районів і міст, які досить детально характеризують взаємопов'язаний розвиток виробничої та соціальної та екологічної сфер діяльності.

У праці О. Л. Коледова (Koledova, 2002) зазначає, що зміст системи індикативного планування полягає в науковому визначенні цілей і завдань передбачуваного розвитку територіального утворення кожного рівня, розроблення дієвих засобів їх досягнення, реального якнайширшого ознайомлення суб'єктів економіки щодо параметрів та механізмів його реалізації. Індикативний план встановлює умови (правила гри), які впливають на ефективність виробництва тієї чи іншої продукції, надання послуг, сприяючи "переливанню" капіталу в галузі (підприємства), які мають максимально сприятливі економічні умови для своєї діяльності. Керівництво територіального об'єднання визначає межі підприємницької вигоди і, використовуючи різні інструменти (податки, податкові кредити, митні тарифи, квоти, ліцензії, дотації, норми амортизації і т. ін.), здійснює соціально відповідальне регулювання господарської діяльності у ринкових умовах. Індикативне планування, як сукупність процедур узгодження економічних процесів, реалізують на різних рівнях управління у формах, основні з яких наведено в табл. 1 (Feshchur et al. 2016). Переймаючи світовий досвід щодо впровадження системи індикативного планування, можна вважати доцільним введення до неї таких елементів, як сукупність індикаторів соціально-економічного розвитку, методи індикативного планування та соціально-економічна взаємодія усіх заінтересованих сторін на кожному ієрархічному рівні управління.

На підставі проведених досліджень і згідно з установленими рівнями індикативного планування доцільно виокремити таку систему індикаторів:

- індикатори збалансованого соціально-економічного розвитку країни, до яких входять узагальнені макроекономічні показники і показники рівня життя населення;

- індикатори збалансованого розвитку економіки, соціальної сфери та екосистеми, які відображають найважливіші орієнтири розвитку галузей, міжгалузевих комплексів, а також сфери обслуговування населення;

- індикатори узгодженого соціально-економічного розвитку регіонів, до яких входять узагальнені показники, що характеризують сталий економічний і соціальний розвиток регіону, міста, району, населених пунктів;

- індикатори збалансованого соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання, до яких входять індикатори розвитку підприємств реального сектору економіки і бюджетних організацій.

Треба зазначити, що проблеми формування систем індикаторів на різних рівнях управління є предметом наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. Водночас, формування узгодженої системи індикаторів розвитку муніципальних підприємств потребує створення відповідного теоретичного базису.

Індикативне планування розвитку територіальних об'єднань муніципальної власності слугує інструментом координації інтересів діяльності органів місцевого самоврядування, організацій, установ, підприємств усіх форм власності та населення, який спрямований на комплексний розвиток території, базується на розробленні системи індикаторів, що характеризують соціально-економічні процеси, з урахуванням далекосяжних цілей і завдань та передбачає визначення пріоритетів, встановлення сукупності компліментарних цілей стейкхолдерів, прогнозування, бюджетування, програмування, концентрацію та інші процедури на всіх рівнях управління муніципальними утвореннями.

Управління розвитком муніципальних установ територіальних об'єднань на основі індикативного планування – це форма управління, що охоплює організацію діяльності з індикативного планування, прогнозування, реалізації індикативного плану, моніторингу та контролю за його виконанням, а також регулювання. При цьому індикативний план передбачає наявність переліку прогнозно-орієнтованих індикаторів зі встановленими на певний термін пороговими значеннями, які використовують у діяльності управлінських структур адміністрації міста (території) і слугують орієнтиром для суб'єктів господарювання.

До найвагоміших підгруп показників соціальної відповідальності муніципальних підприємств віднесемо показники оплати праці персоналу (приріст та темп приросту середньомісячної заробітної плати працівників); умов праці та відпочинку (експертна оцінка умов праці та відпочинку працівників, темп приросту експертних оцінок умов праці та відпочинку працівників); а також розвитку персоналу (експертна оцінка та темп приросту експертної оцінки професійної кваліфікації персоналу).

З допомогою базових індикаторів названих підгруп показників можна об'єктивно описати рівень соціально-відповідальної діяльності муніципальних підприємств стосовно працівників. Логіка побудови базових індикаторів полягає у виборі найбільш пріоритетних показників, що дають змогу охарактеризувати стан і динаміку відповідної сфери діяльності.

До групи економічних показників входять дві підгрупи: показники ділової активності (приріст та темп приросту обсягу виробництва продукції; показники економічної ефективності (приріст та темп приросту ринкової вартості підприємства).

Група фінансових показників розвитку підприємства охоплює підгрупи показників рентабельності (рентабельність та темп приросту рентабельності виробництва продукції (надання послуг)), оборотності активів (приріст та темп приросту оборотності активів); ліквідності (приріст та темп приросту коефіцієнта загальної ліквідності).

Підгрупи показників операційної діяльності муніципальних підприємств, на наш погляд, повинні містити показники стану і динаміки, основного капіталу (коефіцієнт придатності основних засобів, фондівіддача, темп приросту фондівіддачі); показники витрат ресурсів на одиницю продукції; показники продуктивності праці (виробіток та темп приросту виробітку на одного працівника).

Особливістю побудови системи показників управління розвитком муніципальних підприємств є те, що на теперішній час у діючих системах бухгалтерського обліку та статистичної звітності не передбачено відображення показників соціальної відповідальності як показників цілком певної групи. Водночас, усвідомлення корпоративної соціальної відповідальності підприємств стосовно персоналу, а також територіальної громади набуває значного поширення і практичного відображення в їх діяльності, що пояснюють як розумінням вимог суспільства до ведення бізнесу, так і економічних переваг, які потенційно чи фактично отримують соціально відповідальні підприємства на шляху формування позитивного іміджу соціального партнера у регіональній громаді, збільшення прихильності та довіри споживачів до продукції (послуг) підприємства та його діяльності, забезпечення лояльності персоналу до системи менеджменту підприємства, утвердження партнерських відносин підприємства із державними органами управління, громадськими організаціями та засобами масової інформації.

Гнучкість системи показників індикативного планування соціально-економічного розвитку муніципальних підприємств забезпечується можливістю періодичного перегляду кількості та видів одиничних показників. Розроблена система показників індикативного планування соціально-економічного розвитку підприємств відповідає встановленим вище вимогам: ієрархічної підпорядкованості; причинно-наслідкового взаємозв'язку; незалежності; несуперечливості.

3. Переваги та недоліки табличних форм, які використовуються у «Виробничому плані».

Табличний спосіб — це зображення структури бізнес-процесу в табличній формі.

№	Операція	Відповідальний	Що Вхід	Від кого Постачальник	Що Вихід	Кому? Клієнт
1	Створює Договір	Менеджер	Комерційна пропозиція	-----	Договір	Юрист
2	Перевіряє (предмет та істотні умови)	Юрист	Договір	Менеджер	Погоджений договір	Фінансист
3	Перевіряє (фінансові умови)	Фінансист	Договір	Юрист	Погоджені фінансові умови в Договорі	Бухгалтер
4	Перевіряє бухгалтерські формулювання	Бухгалтер	Договір	Фінансист	Погоджені бухгалтерські формулювання	Менеджер (Ініціатор)

Плюси

Дуже зрозумілий формат і структура. До кожної клітинки у таблиці можна внести додаткові коментарі. Має більше ознак системи та розширені можливості для деталізації. Цей метод добре підійде для старту, адже можна зафіксувати, хто відповідальний за процес, що маємо на вході і на виході, час виконання та передачу результатів. Той самий процес погодження договору починає обростати деталями, наприклад, про те, що саме перевіряють юрист, фінансист та бухгалтер.

Мінуси

Подібні таблички складно поєднувати між собою. Через надмірну деталізацію важко зчитувати всю інформацію, особливо коли наявні великі розгалуження цих процесів.

Висновки.

Використання сформованої системи показників індикативного планування уможливорює оцінювання економічного, фінансового, виробничого та соціального розвитку муніципальних підприємств.

Ці показники слугуватимуть основою для побудови інструментів управління розвитком підприємств – багатофакторних регресійних моделей.

Планування, яке здійснюється в індикативній формі, визначає для всіх суб'єктів, які у цьому задіяні, майбутні наслідки результатів їх діяльності, допомагає системно поглянути на майбутнє, поєднуючи прагматичну економічну діяльність з регіональними та національними цілями соціально-економічного розвитку.

Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

1. Сутність поняття “бізнес-план”.

2. Основні функції бізнес-плану.
3. Класифікація бізнес-планів.
4. Цілі розробки бізнес-плану.
5. Формування інформаційного поля.
6. Загальна методологія розробки бізнес-плану.

Література:

1. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
 2. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: ЦНЛ, 2018. – 236 с.
 3. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця : вид-во ВНТУ, 2016. – 190 с.
 4. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2016. – 423 с.
 5. Должанський З. І. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / З. І. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦУЛ, 2019. – 384 с.
- Допоміжна література*
6. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / А.Ф. Бурик. – К. : ЦУЛ, 2018. – 260 с.
 7. Васильців Т. Г. Теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак // Підприємництво та інновації. – 2017. – Вип. 3. – С. 14-20.
 8. Васильців Т. Г. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій / Т. Г. Васильців, Т. А. Городня, Р. Л. Лупак // Інтелект ХХІ. – 2017. – Вип. 1. – С. 52-57.
 9. Куцик В. І. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку / В. І. Куцик, Р. Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2017. – № 12. – С. 244-249.

Лекцію уклав доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту

П.П. Дубинецька

Лекцію обговорено на засіданні кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту. Протокол № 1 від „___” серпня р.