

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання економічних суб'єктів та постійно зростаюча ринкова конкуренція ставлять перед промисловим підприємством ряд завдань, які необхідно вирішувати на якісно новому рівні. Функціонування підприємства в умовах невизначеності ринкового середовища та постійного ризику неможливе без розробки стратегічного плану свого розвитку на майбутній період, в якому окреслено ряд альтернатив, що визначають перспективні напрямки його діяльності залежно від економічної ситуації. Одним із найважливіших елементів стратегічного плану є власне виробнича стратегія підприємства, яка являє собою програму створення та реалізації продукції чи надання послуг, розраховану на тривалий період. Правильно обрана стратегія виробництва забезпечує оптимальний обсяг реалізації продукції та відповідно очікуваний обсяг прибутку. Саме тому велике значення має теоретичне обґрунтування виробничої програми підприємства та практичний розрахунок її планових показників.

Проблема формування виробничої програми займає вагомe місце в дослідженнях багатьох відомих вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Серед українських дослідників слід відзначити таких як Бойчик І. М., Зінь, А. Е., Турченко М. О., Тарасенко Н. В., Швайка Л. А. та ін., які ґрунтовно висвітлили дану тему у своїх працях.

В наш час необхідною умовою успіху підприємства в умовах ринку є орієнтація виробництва на споживачів, гнучке пристосування до ринкової кон'юнктури, що постійно змінюється. В такому випадку маркетингова концепція, сформульована відомим вченим-маркетологом Котлером: "Виробляти те, що купується, а не продавати те, що виробляється"[1] стає філософією бізнесу. На сьогоднішній день далеко не кожне підприємство формує план виробництва продукції з урахуванням маркетингових чинників, що зумовлено як дефіцитом фінансових ресурсів, так і недостатнім досвідом управлінської ланки у цій сфері. Актуальність даного дослідження визначається тим, що в ринкових умовах цілеспрямоване формування виробничої програми є одним із засобів підвищення конкурентоспроможності підприємства. В зв'язку з цим при розробці виробничої програми підприємства в першу чергу повинні бути враховані маркетингові аспекти, а також стан виробничого потенціалу підприємства.

Метою даної статті є розгляд поняття виробничої програми промислового підприємства та її показників, а також дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу її формування відповідно до профілю діяльності підприємства, можливостей його виробничого потенціалу та враховуючи вимоги визначених категорій споживачів.

В ринкових умовах господарювання виробнича програма підприємства є центральним завданням комплексного планування економічного розвитку промислового підприємства, яка визначає спрямованість всіх його структурних підрозділів, виступає основою поточного внутрішньофірмового планування. Виробнича програма виражає зміст основної діяльності підприємства і засоби досягнення стратегічної мети, визначає структуру підприємства, його спеціалізацію та темпи розвитку.

Поняття виробничої програми промислового підприємства посідає значне місце в наукових роботах українських дослідників.

Зокрема в працях таких вітчизняних вчених як Тарасенко Н. В. [2, с. 76], Бойчик І. М. [3, с. 49] виробнича програма підприємства розглядається як система адресних завдань з виробництва й доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості та в установлені терміни згідно з договорами поставки.

Автори підручника “Планування діяльності підприємства” Зінь А. Е. та Турченко М. О. стверджують, що “виробнича програма визначає необхідний обсяг виробництва продукції в плановому періоді, який відповідає товарній номенклатурі, якості, вимогам плану продажу” [4, с. 105].

Вчений Я. С. Витвицький зазначає, що “виробнича програма – це програма виробництва продукції в номенклатурі та асортименті в натуральному і грошовому виразі на відповідний період: рік, квартал, місяць у відповідності з державним замовленням і складеними угодами з окремими споживачами, з результатами вивчення ринку: попиту, пропозицій” [5, с. 268].

Вважаємо за доцільне подати власне визначення поняття виробничої програми підприємства, під якою розуміємо річний план випуску продукції підприємства в розрізі номенклатурних та асортиментних позицій, сформований на основі маркетингового аналізу ринку та приведений у відповідність до рівня його виробничого потенціалу.

В основі планування виробничої програми підприємства лежить система показників обсягу виробництва. Більшість дослідників акцентують свою увагу на вивченні натуральних та вартісних показників виробничої програми (табл. 1). Натуральні показники використовуються при визначенні потреби підприємства в сировині та матеріалах, розрахунку виробничої потужності, а також для формування виробничих завдань основних та допоміжних підрозділів. Вартісні показники необхідні для здійснення грошової оцінки виробничої програми підприємства. При цьому слід враховувати фактор часу і здійснювати дисконтування грошових потоків. Погоджуючись з такими вченими як Луцишин Л. М. [6, с. 8], Швайка Л. А. [7, с. 97-98], вважаємо за необхідне в системі показників виробничої програми виділити також трудові показники, які потрібні для визначення рівня продуктивності праці, встановлення чисельності основних та допоміжних робітників, кількості технологічного обладнання, режиму роботи підприємства.

Таблиця 1

Основні показники виробничої програми промислового підприємства

Натуральні	Вартісні	Трудові
Фізичні одиниці (штуки, метри)	Товарна продукція – загальна вартість готової продукції, напівфабрикатів, робіт і послуг виробничого характеру, призначені для продажу	Технологічна трудомісткість (сумарні витрати праці основних робітників)
Умовно-натуральні одиниці (умовні штуки цегли, умовні пари взуття)	Валова продукція включає товарну продукцію та зміну залишків незавершеного виробництва	Трудомісткість обслуговування та управління
Подвійно-натуральні одиниці (тонни і метри (труби))	Реалізована продукція – продукція, що відвантажена покупцям	Повна трудомісткість (сумарні витрати праці всіх працівників)

Як відомо, основним завданням виробничого плану є максимальне задоволення потреб споживачів у високоякісній конкурентоздатній продукції при найкращому використанні ресурсів підприємства з метою отримання прибутку. Саме тому при плануванні обсягу виробництва важливим є дотримання наступних вимог:

- розрахунок обсягу виробничої програми на основі маркетингового аналізу ринку;
- обґрунтування обсягу виробництва продукції виробничим ресурсами, тобто оцінка рівня виробничого потенціалу.

Нами запропонована модель формування виробничої програми на основі дослідження ринкових факторів та вивчення виробничого потенціалу промислового підприємства (Рис. 1).

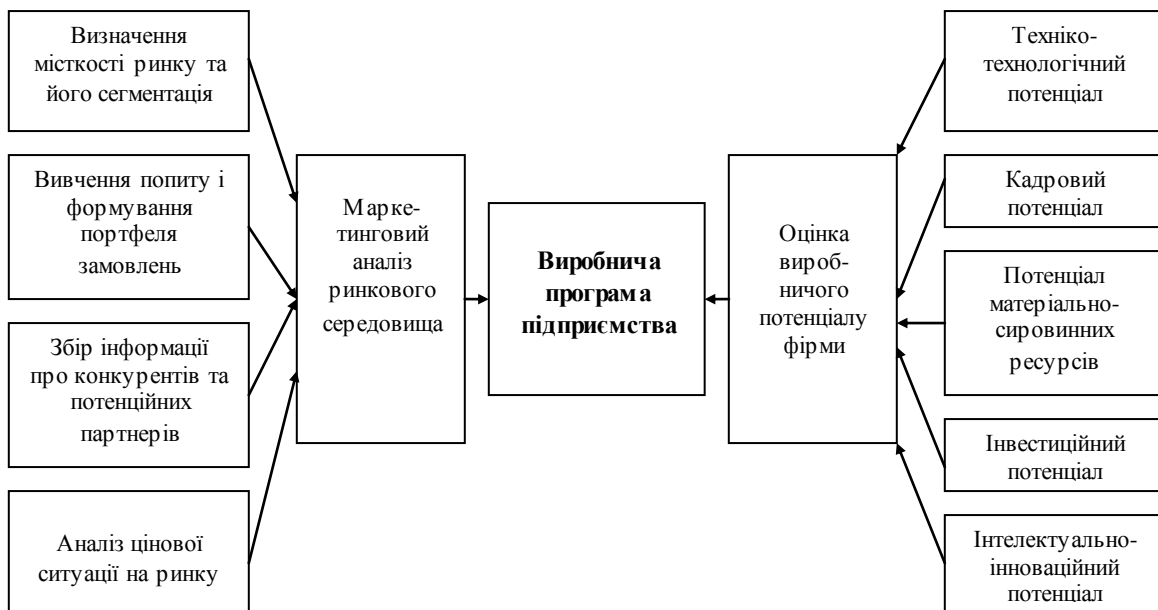


Рис. 1. Процес формування виробничої програми підприємства

Як видно з рисунку 1, для формування економічно обґрунтованої виробничої програми підприємству слід керуватися як результатами маркетингового дослідження ринку, так і результатами проведеної діагностики його виробничих можливостей.

В зв'язку із прискореними темпами розвитку ринкового середовища маркетинговий аналіз набуває все більшої актуальності. Він дозволяє менеджерам підприємства “іти в ногу з часом” та пристосовувати виробничу стратегію підприємства до змінних зовнішніх умов. В процесі маркетингового аналізу ринку дослідження слід проводити за такими напрямками:

1. В першу чергу необхідно розмежувати ринок на окремі сегменти відповідно до обраних критеріїв та визначити місткість кожного сегмента та ринку в цілому. Сегментація дозволяє обрати привабливі для підприємства ринкові сегменти, тобто обрати ефективну стратегію охоплення ринку.

2. Важливим елементом маркетингового аналізу ринку є детальне вивчення ринкового попиту, а також чинників, що впливають на його величину, оскільки це є основою формування в майбутньому портфеля замовлень підприємства.

3. При розробці плану виробництва необхідно також зібрати якомога більше інформації про конкурентів даного підприємства в обраному сегменті, визначити частку ринку, що вони займають, оцінити якісні характеристики пропонованої ними продукції. Крім цього важливе значення має пошук

потенційних партнерів (постачальників матеріально-сировинних ресурсів, субпідрядників тощо) підприємства.

4. Аналіз цінової ситуації на ринку а саме вивчення цін на товари-аналоги, що пропонують конкуренти, цін на сировину, матеріали та комплектуючі, рівня заробітної плати в регіоні та країні в цілому, дозволяє здійснити розрахунок собівартості продукції даного підприємства і відповідно, спрогнозувати майбутні доходи від виробничої діяльності.

Результати проведеного маркетингового аналізу повинні бути ретельно оброблені маркетинговою та економічною службами підприємства та трансформовані в конкретні рекомендації, які в подальшому будуть враховані при формуванні виробничої програми.

Для ефективного планування обсягу виробництва маркетингової інформації недостатньо. Потрібно порівняти прогнозні показники з наявними виробничими можливостями даного підприємства, тобто оцінити його виробничий потенціал.

Під виробничим потенціалом підприємства розуміють його можливості щодо виготовлення продукції певного асортименту, номенклатури і якості в потрібній споживачам кількості [8, с. 156]. При розробці плану випуску продукції слід проаналізувати ті складові виробничого потенціалу, які визначають здатність підприємства реалізувати на практиці завдання з виготовлення запланованого обсягу продукції, а саме:

1. Техніко-технологічну складову, яка характеризує виробничу потужність підприємства, можливості вдосконалення та модернізації техніки, а також технологічний рівень виробництва.

2. Кадровий потенціал, що об'єднує потенціал промислово-виробничого персоналу та потенціал працівників управлінської ланки.

3. Потенціал матеріально-сировинних ресурсів, який визначає можливості підприємства щодо забезпечення виробництва високоякісною сировиною, що в кінцевому результаті впливає на якість виготовлених виробів.

4. Інвестиційний потенціал, тобто забезпеченість виробничого процесу фінансовими ресурсами.

5. Інтелектуально-інноваційний потенціал, що відображає наявність на підприємстві нематеріальних ресурсів (патентів, ліцензій, авторських прав, "ноу-хау") та визначає можливості підприємства до здійснення ним інноваційної діяльності (випуск нової продукції, впровадження нової техніки та технології тощо), а це є особливо важливим в умовах динамічного розвитку ринкового середовища.

Слід врахувати те, що виробничий потенціал підприємства не є сталою величиною, а коливається залежно від інтенсивності впровадження у виробничий процес різноманітних техніко-економічних заходів, спрямованих на підвищення його рівня. Очевидно, що чим вищий рівень виробничого потенціалу підприємства, тим ширшими є його можливості щодо реалізації виробничої стратегії і тим більше передумов досягнути успіху в конкурентній боротьбі.

Важливе місце при розробці плану виробництва займає проблема співвідношення очікуваного обсягу попиту на продукцію підприємства з його виробничим потенціалом.

Грунтуючись на дослідженнях вчених, зокрема Швайки Л. А. (с. 86-87), вважаємо за доцільне виділити такі основні стратегії поведінки фірми в умовах змін ринкової кон'юнктури: стратегія сталою

виробництва, стратегія сталого виробництва, стратегія змінного потенціалу, характерні особливості яких відображені в таблиці 2.

Таблиця 2

Основні стратегії формування виробничої програми промислового підприємства

Вид виробничої стратегії	Опис виробничої стратегії	Особливості поведінки фірми в змінних ринкових умовах		Місце застосування виробничої стратегії
		Збільшення обсягу ринкового попиту	Зменшення обсягу ринкового попиту	
Стратегія сталого виробництва	Постійний обсяг виробництва при постійній величині виробничого потенціалу	Зменшення розміру запасів готової продукції	Збільшення розміру запасів готової продукції	Фірми, продукція яких довго не втрачає споживчих якостей: машинобудування
Стратегія сталого виробництва	Змінний обсяг виробництва відповідно до зміни ринкового попиту при постійній величині виробничого потенціалу	Інтенсифікація виробництва: надурочна робота, передача частини виробничих функцій субпідрядникам	Зниження темпів виробництва: надання відгулів та додаткових відпусток працівникам, здача майна в оренду	Фірми з трудно- та наукомістким виробництвом, де неможливе створення запасів: літако-, суднобудування, видавнича справа
Стратегія змінного потенціалу	Змінний обсяг виробництва відповідно до зміни ринкового попиту при змінній величині виробничого потенціалу	Збільшення обсягу виробництва шляхом додаткового найму працівників, купівлі устаткування та використання лізингу	Зниження обсягу виробництва шляхом звільнення працівників, продажу майна та здачі його в оренду	Фірми з сезонним характером виробництва: цукрова промисловість.

На нашу думку, спрямовувати будь-яке підприємство до вибору однієї із запропонованих стратегій поведінки недоцільно та недоречно. Це пов'язано з тим, що кожна із стратегій, по-перше, не існує в чистому вигляді, на практиці часто можна спостерігати присутність елементів різних стратегічних напрямків і, по-друге, кожна з них відповідає певному напрямку спеціалізації господарюючих суб'єктів. Тому для кожного окремого підприємства слід застосовувати диференційований підхід і розробляти виробничу програму, виходячи із його індивідуальних особливостей.

Як бачимо, розробка оптимальної виробничої програми підприємства є одним із вирішальних факторів успіху промислового підприємства в ринковому середовищі, тому процес її формування, вибір методу та основних чинників, що на неї впливають потребує ґрунтовного дослідження. Особливо актуальним є вивчення питань, що стосуються маркетингового аналізу зовнішнього середовища фірми та оцінювання її виробничих можливостей.

В подальшій нашій роботі вважаємо за необхідне сконцентруватися на таких важливих напрямках:

- дослідження поняття виробничої програми підприємства та розробка системи показників, що її описують;
- ґрунтовний аналіз ринкових передумов планування виробничої програми на основі маркетингових досліджень;
- діагностика виробничого потенціалу підприємства з метою оцінки відповідності плану виробництва можливостям фірми по виготовленню визначеного обсягу виробництва продукції;

– синтез маркетингових передумов та виробничих можливостей підприємства в процесі формування оптимальної виробничої програми.

Вирішення вищеописаних завдань дозволить виробити дієві рекомендації щодо планування виробничої діяльності підприємства та допоможе менеджерам підприємства при обранні ефективної виробничої стратегії.

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Бизнес-книга, 1995. – 698 с.
2. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства: Навчальний посібник 2-е вид. стер. – К.: Алерта, 2005. – 485 с.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник – К.: Знання, 2004. – 580 с.
4. Зінь Е. А., Турченко М. О. Планування діяльності підприємства. Підручник. – К.: ВД Професіонал, 2004. – 320 с.
5. Економіка підприємства: Навчальний посібник / Я. С. Вітвицький, І. Я. Вітвицька, М. О. Данилюк, А. О. Устинко, І. І. Циглик / за ред. Я. С. Вітвицького. – Івано-Франківськ, 2002. – 320 с.
6. Луцишин Л. М. Планування діяльності підприємства. Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Івано-Франківськ: В-во “Полум’я”, 2004. – 160 с.
7. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник – Львів: “Магнолія плюс”, 2004. – 268 с.
8. Гетьман О. О. Економічна діагностика: Навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К.: ЦУЛ, 2007. – 307 с.