

тично непридатними. Розраховані показники аналізу стану підприємства порівнюються в динаміці. Погіршення одних показників протягом ряду років і одночасне покращання інших призводить до того, що інвестору дуже важко з'ясувати: погіршився стан підприємства чи покращився.

Аналіз зміни розміру додаткового показника рівня ресурсного менеджменту проливає світло на динаміку зміни багатьох інших показників. Збільшення показника рівня ресурсного менеджменту протягом ряду років, що беруться в основу аналізу, навіть при зниженні або досягненні від'ємної величини приросту обсягів випуску продукції, свідчить про потенційну здатність і готовність підприємства до найраціональнішого використання інвестованих фінансових ресурсів та швидкого досягнення оптимальності структури виробничих ресурсів.

1. Барышева А.В. *Экономический рост и производительность труда. Практика буржуазных теорий и методологии.* М., 1980. 2. Терехов Л.Л. *Производственные функции.* М., 1974. 3. Никитин С.М. и др. *Научно-технический прогресс и капиталистическое воспроизводство.* М., 1987. 4. Ночевкина Л.П. *Интенсификация производства и структура экономики в капиталистических странах.* М., 1982. 5. *Управление персоналом организаций /* Под ред. А.Я.Кибанова. М., 1997.

УДК 658.1(477)

Гаталяк З.П.

ДУ «Львівська політехніка», кафедра менеджменту
і міжнародного підприємництва

**ПРОГНОЗНИЙ ПЛАН ПРОДАЖУ
ЯК ГОЛОВНИЙ ВХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ ПЛАНУВАННЯ
ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ
З МЕТОЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБ СПОЖИВАЧІВ**

© Гаталяк З.П., 2000

У даній статті розглянуто основні критерії продукту, на які звертає увагу споживач під час його купівлі, подано розроблену систему управління ланцюжком постачання. Розглянуто прогнозний план продажу як головний вхідний елемент планування виробництва на підприємстві для задоволення потреб споживачів та систему управління прогнозним планом продажу, інструментом, який використовують для розроблення й управління прогнозним планом продажу готової продукції.

In the given article was considered the main product's criterions on which the customers pay attention during buying and was submitted the supply chain management systems. It was considered the sales forecast as the main entrance to the production plan at the company with a goal to satisfy customers needs and a sales forecasts management system, which is a support tool used to generate and manage sales forecasts for finished goods.

Незважаючи на те, що є дуже багато публікацій з теорії та практики управління виробничою діяльністю підприємства, ця проблема поки що залишається нерозв'язаною. Основна причина полягає в тому, що немає розробленого комплексного систематизованого підходу до вирішення питань управління виробництвом підприємства із врахуванням змінних потреб споживачів в ринкових умовах.

Підприємство-товаровиробник повинно швидко адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, реагувати на всі зміни, які відбуваються, – чи то нові запити споживачів, чи дії конкурентів, чи вплив чинників зовнішнього середовища тощо.

У таких умовах проблема рівня задоволення споживачів дедалі гостріше постає перед вітчизняними товаровиробниками в перехідний період економіки. Задовольнити потреби сучасного споживача вже не так просто, оскільки його вимоги до того чи іншого виду продукту чи послуг стають вищими. Звичайно, питанням якості підприємства приділяли багато уваги, особливо в останні роки. Але цього, як виявилось, вже недостатньо. Адже і іншим параметрам продукції, таким, як, наприклад, ціна продукту;упакування (маркування); вага продукту;зовнішній вигляд (дизайн) продукції;термін зберігання; спосіб використання; розміри, параметри продукту; торгова марка, імідж фірми, реклама тощо надається вагоме значення з боку споживачів. Питання, наскільки ми задовольняємо споживачів за вищеперахованими параметрами, а також чи вчасно, якісно та швидко підприємство поставляє продукцію до споживачів, є дуже актуальними, оскільки для більшості товаровиробників це їх основна мета. Тому ті підприємства, які переорієнтувалися і задовольняють споживачів, є конкурентними на ринку, завойовують нові його сегменти, нових споживачів.

Розроблений Федуловою Л.І. підхід до управління виробництвом полягає в тому, що будь-яке підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, що діє в рамках ситуаційного підходу. Тому форми, методи, системи, стилі керівництва мають істотно змінюватися залежно від об'єктивних умов первісних змінних підприємства (зовнішнього середовища, цілей, стратегії, технології тощо) [1].

На думку іншого автора, на прийняття рішення про купівлю основний вплив має зовнішнє середовище, оскільки воно формує споживача, діє на нього декількома важливими чинниками. Головним з цих чинників є культура, а також субкультура – релігійні, расові, етнічні, національні підгрупи в рамках загальної (національної) культури.Власне ця субкультура формує систему цінностей, ідей, позицій, які спонукають споживача віддавати перевагу тим чи іншим засобам масової інформації, продуктам харчування, моделям одягу, видам реклами, косметики тощо. Цього споживача формує і його соціальний клас. Великий вплив на поведінку споживача має сім'я. Цей вплив визначається чотирма факторами: спеціалізацією споживача, складом сім'ї, роллю її окремих членів, процесом прийняття рішень у сім'ї. Чинники зовнішнього середовища впливають на прийняття рішень по-різному. Причиною цього є наявність “чорної скриньки” споживача, тобто сукупності рис і характеристик, які формують людину, виявляють її як особистість. Існують такі методи впливу дії окремих психологічних факторів на мотиви прийняття рішень покупцями : функціональний – вивчення всіх обставин, які впливають на прийняття рішень; динамічний – вивчення мотивацій щодо придбання товару з урахуванням віку людини, процесу розвитку суспільства, нації, раси; аналітичний – вивчення глибинних, часто неусвідомлених самою людиною мотивів поведінки, при цьому враховується, що більшість таких мотивів є ірраціональними [2].

У реаліях українського ринку найважливішим, звичайно, фактором при купівлі продукції є доходи споживачів, їх купівельна спроможність. Сьогодні українські товаровиробники знаходяться, здебільшого, в скрутному становищі: з одного боку, вони повинні найбільшою мірою задовольняти потреби споживачів для того, щоб не втратити своїх позицій на ринку, свого сегменту, своїх наявних і потенційних споживачів, а з іншого – для підприємства повинно бути рентабельним і прибутковим виробництво тієї чи іншої продукції, яку хоче придбати споживач.

Якщо споживач не задоволений, повністю чи частково, тією продукцією, яку випускає підприємство, необхідно з'ясувати, що для останнього означає таке незадоволення: рекламції, зниження обсягів реалізації, збільшення залишків на складах (готової продукції, сировини, матеріалів, упакування), втрата певних сегментів ринку (наявних та потенційних споживачів), зменшення прибутків, погіршення іміджу підприємства тощо. Крім цього, підприємство має ще такі втрати: погіршення основних фінансово-економічних показників виробничо-господарської діяльності; недовикористання обладнання, простої, неритмічна робота виробництва, окремих підрозділів (цехів, дільниць); неповна зайнятість трудових ресурсів; зменшення кількості номенклатури продукції, що виготовляється, на кількість тих найменувань, якими споживачі є повністю або частково незадоволені тощо.

У такому випадку, на думку Бревнова А.А., є два варіанти рішення : відмовитися від виробництва тієї продукції, яку споживач не хоче купувати або не відмовлятися від скорочення виробництва, а почати дослідження ринку з визначення: чому споживачу не подобається даний товар? чи можна змінити в продукті те, що споживачу не подобається? чи є в наявності у конкурентів товар-аналог і які його переваги? [3].



Рис. 1. Управління прогностичним планом продажу

Планування на підприємствах вже почало переорієнтацію з виробництва на споживача, тобто планується виробляти те, що хоче споживач, а не те, що товаровиробник може виготовити. Тому перед підприємством постає проблема визначення і планування обсягів виробництва на основі потреб споживачів. Автором розроблено такий інструментарій для визначення потреб споживачів – прогнозний план продажу (ППП) і систему ППП, який є інструментом для створення й управління планом збуту готової продукції. Важливим є питання – наскільки точно визначені потреби споживачів для різних сегментів ринку, оскільки від неточно складеного плану продажу виникає багато проблем. Цей прогнозний план використовується при складанні плану виробництва, а останній, своєю чергою, є основою при складанні інших планів та формуванні бюджету підприємства. Власне, цифри

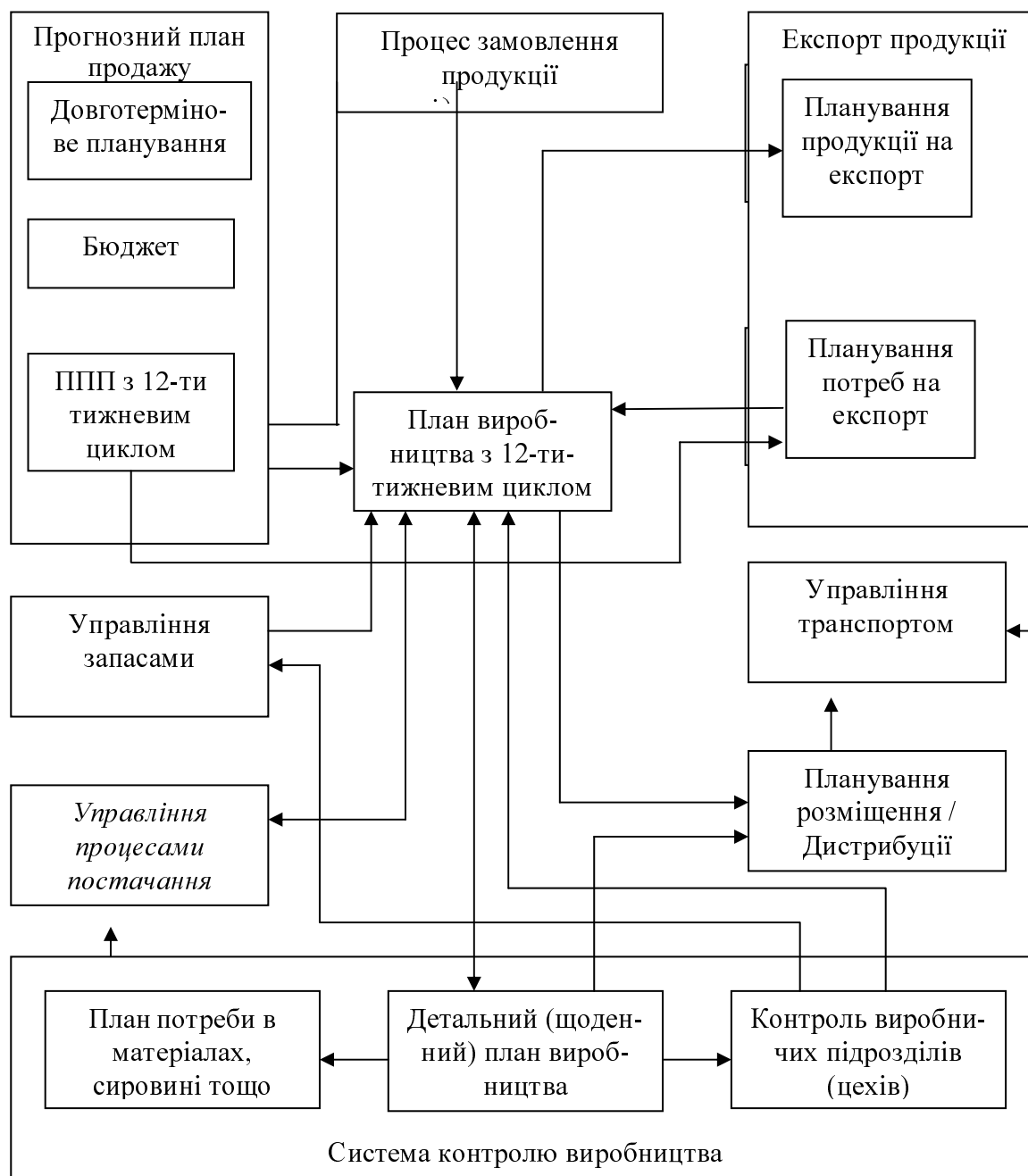


Рис.2. Система управління постачанням на підприємстві

ППП є основними для складання наступних дій та планів протягом всього ланцюжка постачання від постачальників через підприємство до споживачів.

ППП містить дві частини: аналіз історії продажу; управління і коригування прогностного плану продажу. Відповідно до різних цілей ППП раціонально і доцільно розділити на такі рівні планування :

- довготермінове планування (на 5 років);
- бюджет з горизонтом в один календарний рік;
- плани реалізації готової продукції з 12-місячним циклом;
- робочі прогностні плани реалізації продукції з 12-тижневим циклом з поновленням один раз в тиждень.

Горизонти та часові періоди для різних рівнів прогнозування повинні бути пристосовані до специфічних умов підприємства.

Управління прогностним планом продажу зображено на рис.1.

Після того, як бюджет є вже затверджений і прийнятий керівництвом, він не може вже бути змінений. Але, якщо виявлені значні зміни в тенденціях очікуваного збуту, то тоді необхідно переглянути заплановані обсяги реалізації та здійснити відповідні заходи. Зміни в прогностному плані продажу на найвищому рівні можуть вплинути на план продажу на найнижчих рівнях (наприклад, зміни в бюджеті коректуються у ППП з 12-тижневим циклом). Але зміни на найнижчих рівнях не можуть впливати на прогностний план реалізації на найвищих рівнях (наприклад, зміни у 12-тижневому плануванні не повинні передбачати змін у бюджеті).

ППП не функціонує ізольовано на підприємстві, а є інтегрованим сегментом в єдиній структурі системи управління по всьому ланцюжку постачання. На рис.2 зображено ППП і його місце в системі управління всім ланцюжком постачання. ППП з 12-тижневим циклом з поновленням один раз в тиждень є головним входом до початку планування виробництва теж з 12-тижневим циклом, планів потреби в сировині, матеріалах тощо, щоденного плану виробництва по всіх дільницях, цехах, лініях, розміщення готової продукції і дистрибуції. Звичайно, дуже важко на 100 % передбачити змінні потреби споживачів, навіть маючи великий досвід в прогнозуванні, інформацію про історію реалізації за попередні періоди, результати маркетингових досліджень та самі замовлення на продукцію від споживачів. Але, тим не менше, ППП – є саме тим входом, з якого підприємство формує та складає різні плани, стратегію діяльності, розробляє різноманітні заходи.

1. Федулова Л.І. Організаційно-економічні моделі багатофункціонального управління виробничою діяльністю на основі сучасного менеджменту. Миколаїв, 1997. С.3. 2. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. К., 1998. 3. Бревнов А.А. Маркетинг малого підприємства. К., 1998.