

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ЗВ'ЯЗКУ ім. О.С. ПОПОВА

Навчально-науковий інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та маркетингу

Бескровна Л.О.

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник
з курсу «Бізнес планування оператора зв'язку»

за напрямом підготовки **6.030601 «Менеджмент»**
галузі знань **0306 «Менеджмент і адміністрування»**

ББК 65.290
УДК 338.8

План НМВ 2012р.

Рецензент: Бобровнича Н.С.

Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства: навч.посіб. [з курсу «Бізнес-планування оператора зв'язку»] / Бескровна Л.О. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012 – 124 с.

У навчальному посібнику розглядаються питання теорії і практики і практики бізнес-планування підприємств: плановий характер діяльності підприємства; вибір і реалізація бізнес-проекту; професійна підтримка і супровід бізнесу. Особлива увага приділяється зовнішнім аспектам розробки бізнес-плану, створенню в інвестора сприятливого враження від ознайомлення з бізнес-планом і зацікавленості в його реалізації. Наводяться критерії та методи оцінювання економічної ефективності проектів.

СХВАЛЕНО
на засіданні кафедри
менеджменту та маркетингу
й рекомендовано до друку.
Протокол № 8 від 11.02.2011

ЗАТВЕРДЖЕНО
методичною радою
академії зв'язку.
Протокол №16
від 23.03.2012р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1. ПОНЯТТЯ ДІЛОВОГО РОЗВИТКУ ФІРМИ.....	6
1.1. Теоретичні основи бізнесу	6
1.2. Необхідність планування бізнесу	10
1.3. Принципи планування в економічній організації	13
1.4. Сутність і значення бізнес-планування в управлінні підприємством.....	16
1.5. Моделі бізнесу	17
1.6. Сутність ділового розвитку фірми. Життєвий цикл бізнес-ідей	21
1.7. Логіка формування та впровадження бізнес-ідей	23
2. СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОГО РОЗВИТКУ ФІРМИ.....	27
2.1. Визначення планування ділового розвитку	27
2.2. Функції планування ділового розвитку фірми	28
2.3. Поняття та характеристика ділового циклу	33
2.4. Поняття культури планування ділового розвитку	36
3. ВИБІР ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ	39
3.1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації	39
3.1.1. Визначення критичних точок організаційного середовища	40
3.1.2. Формування бази даних про внутрішнє та зовнішнє середовище організації	43
3.1.3. Характер інформації про середовище, необхідної для розробки стратегії	43
3.1.4. Джерела та оцінка інформації про середовище організації	44
3.2. Визначення напрямку розвитку організації. Бачення, місія, цілі розвитку	47
3.3. Стратегічний аналіз розвитку організації	53
3.4. Планування стратегічної поведінки	61
4. СТРАТЕГІЧНЕ Й ОПЕРАТИВНЕ (ТАКТИЧНЕ) ПЛАНУВАННЯ. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	68
4.1. Основні поняття.....	68
4.2. Процес планування в організації	69
4.3. Система планів організації	71
4.4. Методи планування	73
4.5. Вимоги до технології (процедури) планування в умовах ринкових відносин	75
4.6. Організація внутрішньовиробничого планування.....	75

5. БІЗНЕС-ПЛАН – ОСНОВНА СКЛАДОВА ДІЛОВИХ ПРОЕКТІВ	80
5.1 Поняття й сутність бізнес-плану	80
5.2 Основні цілі, завдання, переваги, функції	83
5.3 Етапи розробки бізнес-плану	85
5.4 Методика розробки розділів бізнес-плану	90
5.4.1	Можливості фірми (резюме)
90	
5.4.2	Опис підприємства
91	
5.4.3	Правове забезпечення діяльності фірми. Юридичний статус
91	
5.4.4	Аналіз стану справ у галузі
92	
5.4.5	Опис продукції / послуг
92	
5.4.6	Оцінювання конкурентів і вибір конкурентної стратегії
92	
5.4.7	План маркетингу
93	
5.4.8	Виробничий план
94	
5.4.9	Інвестиційний план
95	
5.4.10	Організаційний план
96	
5.4.11	Фінансовий план
97	
5.4.12	Методика оцінювання ефективності інвестиційних проектів
100	
5.5	Бізнес – план у сфері послуг
103	

6. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

105

6.1 Основні фінансові документи економічної організації

105

6.2 Довгострокове фінансове планування

108

6.3 Короткострокове фінансове планування

112

7. ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧЕ ПЛАНУВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ В ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ

114

7.1 Планування обсягу послуг і продукції зв'язку

114

7.2 Планування чисельності робітників у галузі зв'язку

116

7.3 Планування поточних витрат

118

7.4 Планування доходів та прибутків

120

ЛІТЕРАТУРА

123

ВСТУП

Відмінною рисою підприємництва нині в Україні є впевнений перехід від нецивілізованих форм бізнесу до сучасних форм з використанням методів і засобів бізнес-планування.

Бізнес-планування, або планування ділового розвитку фірми та його реалізація – це досить потужний інструмент ведення підприємницької діяльності. Воно здійснюється з метою стимулювання розробки, обґрунтування та впровадження нових бізнес-ідей. Від того, наскільки грамотно організовано цей процес, багато в чому залежать і кінцеві результати діяльності підприємства.

Відповідно до результатів досліджень західних економістів між успішністю функціонування організації і ставленням у ній до планування є дуже тісний зв'язок. При чому це однаковою мірою справедливо як для великого, так і для малого та середнього бізнесу.

Сучасний ринок пред'являє серйозні вимоги до підприємства. Складність і висока рухливість процесів, що відбуваються на ньому, створюють нові передумови для серйознішого застосування планування. Основними факторами зростаючої ролі бізнес-планування в сучасних умовах є:

- збільшення розмірів фірми і ускладнення форм її діяльності;
- висока нестабільність зовнішніх умов і факторів;
- новий стиль керівництва персоналом;
- посилення відцентрових сил в економічній організації;

Можливості бізнес-планування в економічній організації підприємства обмежені низкою об'єктивних і суб'єктивних причин. Найбільш важливими з них є:

- невизначеність зовнішнього (ринкового) середовища;
- можливість злиття або поглинання іншою фірмою;
- можливість монопольного встановлення ціни реалізації продукції;
- контрактні стосунки.

У ринковій економіці підприємці не можуть добитися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію, як про стан цільових ринків, положення на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості.

1. ПОНЯТТЯ ДІЛОВОГО РОЗВИТКУ ФІРМИ

1.1 Теоретичні основи бізнесу

Слово "бізнес" (від англ. business) означає будь-яке заняття, справу, що приносить дохід. Людина, що займається бізнесом, – це бізнесмен (від англ. businessman), тобто комерсант, підприємець. В економічних довідниках **бізнесом називається економічна діяльність суб'єкта в умовах ринкової економіки**, спрямована на отримання прибутку шляхом створення і реалізації певної продукції (товарів, робіт, послуг). Також поняття "бізнес" може розглядатися як синонім поняття "підприємництво". Підприємницька діяльність, підприємництво є ініціативною самостійною діяльністю громадян та їх об'єднань, спрямованою на отримання прибутку, здійснюється громадянами на свій ризик і під майнову відповідальність в межах, які визначаються організаційно-правовою формою підприємства. Таким чином, бізнес – це діяльність, що приносить дохід, громадян, що мають власність. Крім того, бізнес – це і сукупність стосунків між усіма його учасниками, що утворюють команду однодумців з метою отримання доходу, прибутку, розвитку фірми, підприємства, організації. Учасниками бізнесу виступають наступні групи людей :

1) власне підприємці, тобто особи, що здійснюють ініціативну діяльність на свій ризик, під свою економічну й юридичну відповідальність, а також колективи підприємців. Діловий інтерес учасників бізнесу першої групи – отримання прибутків – реалізується через виробництво і реалізацію продукції. В процесі своєї діяльності вони вступають в ділові взаємовідносини, а також в стосунки з іншими учасниками бізнесу, утворюючи у результаті сферу підприємницького бізнесу. Остання включає три компоненти: виробництво продукції, комерцію (торгівлю) і комерційне посередництво.

Бізнес не можна зводити лише до комерції (торгівлі) і комерційного посередництва. Бізнес – це передусім виробництво, що становить основу будь-якої економіки;

2) індивідуальні і колективні споживачі продукції, яка пропонується підприємцями, а також колективи споживачів, що утворюють свої союзи, асоціації тощо. Діловий інтерес учасників бізнесу цієї групи – придбання товарів і послуг. Він реалізується за допомогою налагодження контактів з виробниками і продавцями продукції на основі взаємної вигоди. Якщо для підприємців вигодою є дохід, то для споживачів – товар або послуга, потреби, що задовольняють їх. Реалізуючи свої споживчі інтереси, ця група учасників бізнесу утворює сферу споживчого бізнесу;

3) працівники, що здійснюють трудову діяльність по найму, на контрактній або іншій основі, а також їх професійні спілки. Діловий інтерес учасників бізнесу третьої групи – витягання прибутків – реалізується за допомогою роботи у фірмі, організації, на підприємстві. Якщо для підприємців вигодою в угодах є кінцевий дохід фірми, то для найнятих

робітників – особистий дохід, що отримується в результаті виконаної роботи. Реалізуючи свої інтереси, ця група учасників утворює сферу трудового бізнесу;

4) державні органи, установи й організації, коли вони виступають безпосередніми учасниками угод. Йдеться про надання урядових замовлень підприємцям, визначення цін, складу й об'єму пільг при їх виконанні і т. д. У таких випадках державні органи є рівноправними партнерами інших учасників бізнесу. Діловий інтерес учасників цієї групи – здійснення загальнодержавних програм (науково-технічних, науково-виробничих, соціальних та ін.) з метою задоволення потреб як держави в цілому, так і усіх його громадян. Принцип взаємної вигоди за таких угод наступний. Фірми стимулюються державою для участі в цих програмах, а держава знаходить можливість реалізувати їх на практиці, утворюючи кінець кінцем сферу державного бізнесу.

Бізнес як система являє собою явище, наділене чотирма властивостями – **доцільністю, цілісністю, суперечливістю й активністю.**

Доцільність означає, що бізнес будь-якого елементу всередині нього надає раціональну спрямованість на об'єднуючий ці елементи початок – отримання доходу, прибутку. Вищі цілі бізнесу зазвичай виводять з вимог так званого закону вільної конкуренції. Вищі цілі, у свою чергу, поділяються на більш конкретні цілі, що виступають засобами отримання перших.

Цілісність означає, що бізнес пронизує всі сфери, сектори, території та елементи економіки в тою мірою, в якій це необхідно для повної реалізації його вищої мети, – збільшення прибутку. Інакше кажучи, бізнес повинен вільно проникати в ті сфери, які для нього є життєво важливими в даних умовах. Заборони та обмеження мають бути зведені до розумного рівня. Бізнес не можна уявити без свого середовища і головних елементів, до яких відносять менеджмент, маркетинг, фінансову систему, право тощо.

Суперечливість означає, що бізнес повинен складатися з суперечностей, тому що вони – джерело будь-якого розвитку. У бізнесі можна спостерігати безліч протиріч: між підприємцями та найманими працівниками, споживачами і виробниками, підприємцями і профспілками або органами державної влади. У нормальних умовах всі ці суперечності служать джерелами розвитку бізнесу, зміцнення і зміцнення його цілісності. Однак у конфліктних ситуаціях, які виходять з-під розумного громадського контролю, можливі й відомі повні історичного драматизму події, не тільки не зміцнюють, а, навпаки, значно послаблюють систему бізнесу. Це соціально-політичні перевороти, громадянські війни і т. д. Вони призводять часом до повної втрати основоположних основ бізнесу: приватної власності, конкуренції та економічної свободи громадянина.

Активність означає, що бізнес – явище соціальне, тісно пов'язане з соціальними системами, діяльністю людей. Кожен з підприємців повинен вільно та на правовій основі вибирати свою справу, не завдаючи протиправної шкоди іншим людям, не заважаючи їм розвивати свій бізнес. Розумна активність ділових людей реалізується звичайно у багатстві

індивідуумів і суспільства, розмірах валового національного продукту країни, республіки, рівні життя громадян, привабливості тієї чи іншої країни для проживання в ній.

Сучасний бізнес – це не просто система, що володіє необхідними ознаками доцільності, цілісності, суперечливості та активності. **Бізнес – це і внутрішньо регульована або саморегульована система.** Підприємці зацікавлені не тільки у вільному суперництві один з одним, але й в узгодженні окремих сторін своєї ринкової поведінки. Сучасне високорозвинене виробництво за окремі хибні кроки в бізнесі платить дорогу ціну. Банкрутство навіть середнього за розмірами підприємства означає сотні звільнених робітників, втрату мільйонних капіталів, невиконання договірних партнерських зобов'язань, зупинку суміжних виробництв і т. д. Якщо ланцюг таких несприятливих подій зімкнеться в єдине ціле, то це може викликати кризу руйнівної сили, коли економічні втрати перевищують вигоди від підприємництва. Західний світ уже давно засвоїв це, переживши найсильніший в цьому відношенні урок, яким стала економічна криза 1929 - 1933 рр.. Тоді потрясіння економіки західних країн були настільки великі, що безробіття та інфляція підставили під сумнів саму доцільність і збереження бізнесу як системи. Це в сукупності з іншими факторами породило в кінцевому рахунку тягу до націонал-соціалізму, тотального центру, централізованого планування в колишньому СРСР, а також критику західних цінностей ринку. У той самий час багато вчених Заходу дійшли до висновку, що бізнес треба не згортати, а регулювати, допомагаючи йому реалізувати все те, за що він і вважається соціально цінним явищем.

Державні інститути (органи, комітети, комісії парламенту) виступають у розвинених державах свого роду арбітрами при загостренні конфліктів між підприємцями і працівниками. Правила гри в бізнесі надіслані на протидію монополізації економіки, недобросовісної конкуренції з боку підприємців, підприємств державного сектору, працівників. Протидія виявляється тим фірмам, які намагаються нав'язувати свої підприємницькі інтереси іншій стороні, знижуючи при цьому загальну ефективність бізнесу в галузі або економіці в цілому. Точно так само протидія виявляється у незайнятої частини населення і профспілок, які вимагають через свої суспільно організовані дії (страйки, пакетування, мітинги та ін.) прийняття фірмами та державними органами рішень, різко знижують ефективність національної економіки.

Крім того, бізнес – це явище, яке розвивається, оскільки спрямоване на прибуток. А прибуток, як правило, може бути отриманий там, де попит на товари і послуги не насичений і в кінцевому підсумку стимулює розвиток нових професійних сфер виробництва. У результаті бізнес омолоджується, переливаючи свої капітали туди, де прибуток вище, ніж у традиційних сферах.

На певному етапі економічного розвитку країни актуальним стає той чи інший фактор бізнесу. Для розвитку економіки країни стає важливим удосконалення виробництва на основі нових технологій, підвищення

ефективності сфери реалізації товарів, екологізація виробництва. За сукупністю пріоритетних на даний момент факторів економічного розвитку фахівці переглядають свої підходи до бізнесу, виробляючи його нові концепції. Звичайно, вони вбирають в себе і більш ранні, які довели свою дієвість. Це розширює теорію і практику бізнесу. Наприклад, в США, Великобританії та Німеччині пріоритетну увагу приділяють таким факторам, як зростання вільного часу, внутрішньостратегічному плануванню.

Оскільки основу бізнесу становить приватна власність, то залежно від її видів виділяють і основні форми бізнесу.

У 1980-ті рр. спостерігався бум підприємництва, в основі якого лежали багато причин, в тому числі:

- 1) вступ світової економіки в черговий етап НТР;
- 2) загострення конкурентної боротьби;
- 3) підвищення рівня освіти кадрів.

Величезну роль у низці країн, у тому числі в Японії, відіграло зняття бар'єрів для міжгалузевого переливу капіталів, закладених у принципах галузевого регулювання.

У 1980-і рр. з'явилася концепція інтрапренерства як специфічного внутрішньофірмового підприємництва. Інтрапренери – це новатори, які домоглися реалізації своїх новаторських ідей і принесли своїй фірмі великі прибутки. Основними рисами інтрапренерства є:

- 1) високий ступінь орієнтації на нововведення;
- 2) випуск конкурентоспроможної продукції;
- 3) застосування передових принципів управління;
- 4) заохочення новаторства.
- 5) створення сприятливого підприємницького клімату в чому сприяє інфраструктура підприємництва: спілки підприємців і асоціації, консультаційні та інформаційні центри.

Таким чином, формування ринкових відносин у країні почалося в умовах відсутності багатьох елементів і ознак ринку. До числа факторів, що сприяють створенню сприятливого підприємницького клімату, зазвичай відносять:

- 1) стабільність державної і соціальної політики, спрямованої на підтримку підприємництва;
- 2) пільговий податковий режим, що забезпечує стимули для відкриття нових підприємств чи зростання вже існуючих;
- 3) заходи у сфері притоку в сферу бізнесу фінансових засобів;
- 4) створення інноваційних і впроваджувальних центрів, що фінансуються як державою, так і приватним бізнесом;
- 5) організація консультативних центрів з питань управління, маркетингу, реклами, курсів і шкіл підготовки підприємців ;
- 6) наявність ефективної системи захисту інтелектуальної власності, новаторських ідей, «ноу-хау»;

7) спрощення процедур регулювання господарської діяльності з боку державних органів (скорочення форм звітності, полегшення правил реєстрації компаній);

8) підвищення якості робочої сили (освіти, кваліфікації);

9) забезпеченість інформаційною технологією, засобами комунікацій;

10) розповсюдження таких соціально-психологічних орієнтирів, як досягнення успіху, особиста і групова відповідальність.

Вважається, що негативний вплив на розвиток підприємницької діяльності надають наступні фактори:

1) високі податкові ставки;

2) недостатньо високий рівень субсидування і розмір інвестицій;

3) низька норма накопичення;

4) інфляція;

5) надмірне державне регулювання;

6) низький рівень освіти;

7) вороже відношення до приватного сектору;

8) високі витрати на утримання державного апарату;

9) зростання частки сфери послуг;

10) зміна моральних цінностей;

11) психологія винятковості.

1.2 Необхідність планування бізнесу

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин в економіці України планування економічної діяльності всіх підприємств є важливою передумовою вільного підприємництва, ефективного ринкового розподілу та споживання продукції.

Сутність планування полягає в конкретизації цілей розвитку всієї фірми та кожного підрозділу зокрема на установлений період; визначенні господарських завдань та способів їх досягнення, строків та послідовності реалізації; виявленні матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань. Планування спрямоване на оптимальне використання можливостей фірми, в тому числі найкраще використання всіх видів ресурсів та передбачення помилкових дій, що можуть призвести до зниження ефективності діяльності фірми.

Планування – це один із самих складних та нелегких видів розумової діяльності, властивих людині. Складність полягає в тому, що управління – це практична діяльність, а що і як робити, визначається до того, коли потрібно діяти. З погляду менеджменту функція планування полягає в розробці змісту та послідовності дій для досягнення сформульованої мети, відображеної в економічних планах.

Проте, можливості планування в економічній організації підприємства обмежені низкою об'єктивних і суб'єктивних причин.

Будь-яка економічна організація у своїй діяльності неминуче стикається з невизначеністю, якщо фірма не володіє достатніми даними про

своє теперішнє і майбутнє, вона не спроможна передбачити всі зміни, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі. Планування є одним зі способів “прояснення” внутрішніх і зовнішніх умов діяльності. Тобто планування – це інструмент подолання невизначеності. Там, де є планування, невизначеність зменшується.

Але, будь-якій, навіть самій міцній фірмі не під силу повністю подолати невизначеність, а значить цілком спланувати свою діяльність. Але усунути невизначеність – значить ліквідувати сам ринок, різноманітність не збіжних інтересів і дій суб'єктів ринку. Звичайно фірми намагаються упорядкувати свої зовнішні відносини шляхами витиснення впливу ринку на діяльність, і такі зусилля приносять певний успіх.

Контроль над ринком може здійснюватися кількома способами.

Серед них:

- вертикальна інтеграція;
- контроль над попитом;
- контрактні відносини;
- створення підприємницьких мереж.

Вертикальна інтеграція означає, що плануюча організація приєднує шляхом зливання або поглинання фірм – постачальників і фірм-клієнтів.

Контроль над попитом означає, що фірма спроможна контролювати обсяг продукції шляхом різноманітного впливу на попит. Один із варіантів контролю над попитом – установлення монопольного впливу на ринку. Але монопольному контролю над попитом протидіють неминуче виникаючі сили конкуренції, з одного боку, і антимонопольна діяльність – з іншого.

Таким чином, ефективно і стійке джерело впливу на попит – маркетингова діяльність фірми, тобто не грубий тиск на попит, а пристосування фірми до споживацьких потреб і настроїв. Але в цьому випадку сили конкуренції не дозволяють установити цілком плануючі і абсолютно стійкі відношення зі споживачами.

Контрактні відносини є більш надійним способом подолання невизначеності й отримання можливості планування своєї діяльності. Вони отримали надто широке застосування в економіці розвинутих країн світу.

Зміст контрактних відношень полягає в тому, що потенційний виробник спочатку знаходить покупця продукції, яку він здатен виробити, а потім, після відповідної підготовки, виробляє товар. Операція між потенційними покупцями і продавцем оформляється контрактом, в якому встановлюються ціни й обсягами поставленої чи купленої продукції на досить довгий період часу. Контракт вигідний для обох учасників операції. З одного боку, суттєво змінюється ризик випустити і не продати. Контракт дозволяє складати попередні плани (в крупній фірмі – плани науково-технічних дослідів). З іншого – апріорний характер операції дозволяє найбільш точніше врахувати бажання споживачів. На зміну масовому виробнику приходять випуск продукції за індивідуальним заказом.

Можливості урахування індивідуальних особливостей замовника на високотехнологічному виробництві підвищують застосування гнучкого, легко перебудованого обладнання, комп'ютерних систем.

Підприємницькі мережі. Фірми можуть зменшити невизначеність зовнішнього середовища, використовуючи крім контрактів таку форму взаємодії, як підприємницькі мережі. Підприємницькі мережі об'єднують фірми, які економічно зацікавлені одна в одній на основі гнучких взаємовідносин, співробітництва побудованого на довірі. Від вертикальної інтеграції, наприклад, які засновані на жорстких ієрархіях підприємницькі мережі, відрізняються незалежністю і свободою дій кожного із ланцюгів мережі, фірми учасники зберігають свою економічну і юридичну самостійність.

Від звичайних ринкових операцій відношення в рамках мережі відрізняються тим, що вони підкріплюються не силами закону, а морально – етичними нормами, відносинами довіри.

Початковою основою для створення мережі є єдиний технологічний чи комерційний ланцюг, об'єднуючий фірми. До конкретних переваг мереж відносяться:

- швидке поширення і створення нової необхідної для фірми інформації;
- прискорення впровадження нововведень, розподілу ризику між учасниками мереж.

Отже, кожен із перерахованих факторів – вертикальна інтеграція, контроль над попитом, контрактні відносини, підприємницькі мережі – знижує вплив невизначеності на фірму і розширює межі застосування планування.

Межа планування визначена і величиною витрат його на організацію і здійснення планування. Одним з найбільш суттєвих недоліків планової діяльності є необхідність додаткових витрат на:

- дослідження;
- організацію підрозділу планування;
- залучення додаткового персоналу. Йдеться про тих дефіцитних засобах, які могли б бути використані для вирішення інших важливих економічних завдань. Якщо говорити про негрошові витрати, планування вимагає ще однієї найважливішої категорії витрат – витрат часу – також дефіцитного і надто обмеженого ресурсу. Чи може дозволити собі організація здійснювати такі витрати і, отже, займатися плануванням? Так, може, тому що витрати на планування створюють низку важливих переваг в діяльності фірми. Тому питання про витрати правильно було б сформулювати так: які мають бути додаткові витрати, потрібні для того, щоб розширити масштаби планування в організації? Мінімальним результатом планування є недопущення грубих помилок в економічній діяльності, тобто придбання здібностей передбачати неприємні обставини майбутнього й усувати їх.

Таким чином, мінімальними витратам на планування є такі, які забезпечують виживання економічної організації, а будь-які додаткові витрати повинні забезпечувати її розвиток. Трудність при визначенні оптимальних витрат полягає в тому, що дохід, отриманий від планування, не може бути вимірний точно за допомогою кількісних методів. Ефект планової діяльності дослідуючий менеджер може визначити, використовуючи якісні і суб'єктивні методи оцінки.

Масштаби діяльності фірми обмежують або, навпаки, розширюють можливості планування в організації. Переваги в здійсненні планування належать крупним фірмам, тому що вони володіють необхідним потенціалом для того, щоб передбачати своє майбутнє:

- у них вищі фінансові можливості;
- вони у своїй більшості займаються серйозними науковими і проектними розробками
- вони володіють висококваліфікованим персоналом і спроможні залучати таких самих висококваліфікованих фахівців зі сторони тощо.

Крупні фірми, як правило, мають у своєму складі спеціальні планові підрозділи. У той самий час навіть солідні економічні організації для визначення планових стратегій частенько звертаються до зовнішніх консультантів, що спеціалізуються на питаннях планування.

У зв'язку зі швидким поширенням в останні десятиліття стратегічного планування деякі консультаційні фірми зробили його своєю винятковою областю діяльності. Такі фірми інколи називають "салонами стратегії".

Невеликим економічним організаціям складно проводити широкомасштабну планову роботу, особливо дороге стратегічне планування. Проте вони можуть: використовувати деякі форми планування, особливо оперативне планування; застосовувати вже готові моделі стратегій, створені відомими компаніями і дослідницькими фірмами, і прагнути до визначення власних стратегій у міру зростання організації.

Не дивлячись на труднощі здійснення планування в невеликій організації, воно необхідне їй, ще більшою мірою, ніж великій. Зовнішнє середовище в такій організації менш піддається контролю й агресивніше, ніж у крупної фірми, отже, майбутнє дрібної фірми більш невизначено і непередбачувано.

Потрібно сказати, що в невеликій фірмі є свої переваги в організації планування. Головна з них – внутрішнє середовище такої організації простіше, а тому більш оглядне і передбачене.

1.3 Принципи планування в економічній організації

Принципи планування визначають характер і зміст планової діяльності в економічній організації. Правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи фірми і зменшує можливість негативних результатів планування. Виділяють наступні принципи: єдності, участі, неперервності, гнучкості та точності.

Принцип єдності (холізму) припускає , що планування в економічній організації повинне мати системний характер. Поняття “ система ” означає:

- існування сукупності елементів;
- взаємозв’язок між ними;
- наявність єдиного напрямку розвитку елементів, системи, поведінка орієнтована на загальні цілі.

Основні складові поняття “система” описуються, використовуючи категорії “координація” й “інтеграція”.

Елементами планування в організації є окремі підрозділи, які входять до неї, і окремі частини процесу планування. Взаємозв’язок між підрозділами здійснюється на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (відділу маркетингу та ін.)

Координація планової діяльності окремих функціональних підрозділів полягає в тому, що:

- діяльність ні однієї частини організації не можна планувати ефективно, якщо таке планування не зв’язане з плановою діяльністю окремих одиниць даного рівня;
- будь-які зміни у планах одного з підрозділів повинні бути відображені в планах других підрозділів.

Інтеграція планової діяльності припускає, що в організації існує різноманітність відносно відокремлених процесів планування і приватних планів підрозділів, тобто різноманітність підсистем планування, де кожна з підсистем діє виходячи із загальної стратегії фірми, а кожний окремий план є часткою плану більш високого підрозділу й організації в цілому.

Принцип участі тісно зв’язаний з принципом єдності. Принцип участі означає, що кожен член економічної організації стає учасником планової діяльності, незалежно від посади і виконуючої функції. Планування, засноване на принципі участі, називають партисипативним.

Застосування принципу участі сприяє тому, що:

- кожний із учасників організації отримує більш глибоке розуміння організації;
- особиста участь членів організації, в тому числі рядових працівників, в процесі планування приводить до того, що плани організації стають особистими планами працівників, а участь в досягненні мети організації приносить задоволення власним потребам працівників. У цьому виразі мотиви ефективності праці, укріплюють командний дух в організації;
- робітники організації; займаючись плануванням, розвивають себе як особистість;
- планування об’єднує дві функції менеджменту, які в протиріччі одна з одною – оперативне керівництво і планування. Плани перестають бути чимось зовнішнім для керівників. Керівники самі залучаються до їх складання.

Зміст **принципу неперервності** полягає в тому, що:

– процес планування на підприємстві повинен здійснюватись постійно в рамках установленого циклу;

– розроблені плани повинні постійно приходити на зміну один одному.

Другу з умов неперервності планування – постійне прямування планів один за одним – організації, як правило виконують.

Фірми розробляють план впродовж певної частини року, затверджують і припиняють планування до початку нового періоду.

Процес планування повинен бути безперервним, виходячи із наступних важливих передумов:

– невизначеність зовнішнього середовища і наявність непередбачених змін роблять необхідним постійне коректування очікувань фірми відносно зовнішніх умов і відповідних виправлень і уточнень планів;

– змінюються не тільки фактичні передумови, але й уявлення фірми про свої внутрішні цінності і можливості.

Неперервний процес планування дозволяє забезпечити постійну зацікавленість працівників фірми у планову діяльність з усіма витікаючими з цього вигодами.

Принцип гнучкості пов'язаний з принципом неперервності і полягає в наданні планам і процесу планування властивості змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникаючими передбаченнями.

Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб в них можна було внести зміни, поєднуючи їх зі змінними внутрішніми і зовнішніми умовами. Тому звичайно утримують резерви, або названі

“ надбавки безпеки ”, або “ подушки ”.

Проте:

– резерви, закладені в показниках, не повинні бути надто великими;
– занадто низькі рамки тягнуть за собою дуже часті зміни в планах, що розмивають орієнтири діяльності фірми.

З фінансової точки зору, забезпечення принципу гнучкості потребує додаткових витрат, причому рівень витрат повинен співвідноситися з майбутнім ризиком. Наприклад, фірма повинна бути готова виділяти додаткові витрати на придбання обладнання, якщо за її прогнозами випуск нових видів виробів потребує переналагодження такого обладнання.

Надання гнучкості планам за допомогою додаткових витрат також має своє обмеження. Витрати можуть бути настільки високими, що гнучкість плану і зв'язані з нею переваги не окуплять їх.

Принцип точності. Всякий план має бути складений з такою точністю, яка тільки сумісна з найвищою долею невизначеності. Плани повинні бути конкретизовані і деталізовані такою мірою, в якій дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми. Стратегічне довгострокове планування вимушене обмежуватися визначенням основних цілей і самих загальних спрямувань діяльності, тому що кількість достовірної інформації про майбутнє дуже невелике, а діапазон і швидкість змін постійно зростають.

В планах, розрахованих на короткі проміжки часу і для окремих підрозділів організації, конкретність і проробка деталей повинні стати обов'язковими рисами, оскільки такі плани є інструкціями, визначаючими дії людей і колективів, які реалізують ці плани.

1.4 Сутність і значення бізнес-планування в управлінні підприємством

Бізнес-планування (ділове планування) – самостійний вид планової діяльності, яка безпосередньо пов'язана з підприємництвом.

В умовах ринку нереально домогтися стабільного успіху в бізнесі, якщо не планувати ефективно його розвитку, не акумулювати постійно інформацію про власні стан і перспективи, про стан цільових ринків, конкурентів тощо.

Необхідно не тільки точно представляти свої потреби на перспективу в матеріальних, трудових, інтелектуальних, фінансових ресурсах, а й передбачати джерела їх отримання, вміти виявляти ефективність використання ресурсів у процесі роботи підприємства.

Раніше за наявності державного управління, планування було суто централізованим, на частку підприємств залишалося лише виконання завдань і планів, що надходили зверху.

Сьогодні більшість комерційних фірм не має офіційно прийнятих планів, не має і необхідного механізму планування: різного роду норм, нормативів тощо. Планування підміняється різного роду рішеннями власника за тими чи іншими напрямками господарської діяльності, які, як правило, розраховані на найближчий період часу і не передбачають орієнтацію на перспективу. Це пояснюється швидкою зміною ринкової ситуації в країні й умов господарювання.

Отже, прийняття різного роду поточних рішень, навіть найбільш своєчасних, не замінює планування, яке порівняно з прийняттям рішень являє собою управлінську діяльність набагато більш високого порядку.

Таким чином, **бізнес-планування – це об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності підприємства, фірми і в той самий час необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку.**

У загальному випадку бізнес-планування передбачає рішення стратегічних і тактичних завдань, що стоять перед підприємством.

Формальне планування, безумовно, вимагає зусиль, але воно забезпечує і чималі вигоди:

- 1) змушує керівників мислити перспективно;
- 2) забезпечує основу для прийняття ефективних управлінських рішень;
- 3) збільшує можливості у забезпеченні фірми необхідною інформацією;
- 4) сприяє зниженню ризиків підприємницької діяльності;
- 5) веде до чіткої координації дій всіх учасників бізнесу;

б) дозволяє передбачити очікувані зміни, підготуватися до раптової зміни ринкової обстановки.

1.5 Моделі бізнесу

Поняття самої природи бізнесу вивчалось ще класиками економічної науки, і з тої пори притаманні цьому явищу характеристики не зазнали суттєвих змін. Інша справа, що такому багатоаспектному об'єкту, як бізнес, можна дати безліч визначень залежно від напрямку його розгляду.

Так, один із найвидатніших економістів ХХ століття Йозеф Шумпетер визначав два основні погляди на бізнес: **консервативний і новаторський**. Відповідно до них є дві концепції бізнесу та два типи поведінки підприємців.

Консервативний підхід зосереджується на питаннях управління ресурсами та виконанні окремих функцій бізнесу (маркетингу, управління персоналом тощо). Тому він ще носить назву **технократичний**. Згідно з цим підходом **бізнес – це діяльність, здійснювана приватними особами чи підприємствами (організаціями) з використання природних благ або виробництва, придбання і продажу товарів чи надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші до взаємної вигоди зацікавлених сторін**.

Щодо опису процесу бізнесу це визначення досить повне. Якщо завітати в офіс будь-якої фірми, то може здатися, що так воно і є. За дверима з табличками "Відділ збуту", "Бухгалтерія", "Фінансовий відділ" здійснюються окремі процеси, які є елементами єдиного технологічного ланцюга. Спочатку формуються фактори виробництва товарів (послуг), а потім розподіляється результат. Все виглядає дуже чітким і визначеним, але якщо спробувати скопіювати діяльність успішної фірми, найнявши для цього кваліфікований персонал, тобто точно повторити технологію виробництва, то кінцевий результат може бути зовсім іншим.

Бачити в бізнесі тільки виконання конкретних його функцій, така ж помилка, як ототожнювати конструювання технічного приладу із кресленням, яке також займає переважну більшість часу роботи конструкторів. Ніхто не буде заперечувати її важливість, але креслення є лише засобом реалізації ідеї творця, якому спала на думку ідея нововведення. Так і в бізнесі, дії з "використання природних благ чи виробництва, придбання і продажу товарів чи надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші до взаємної вигоди зацікавлених сторін" – це лише зовнішня оболонка діяльності з реалізації бізнес-ідей підприємця.

Таким чином, визначення бізнесу, яке наведене вище і характеризує бізнес з погляду технології підприємництва, не є повним, тому що не розкриває суті бізнесу як сфери людської діяльності. Бізнес, перш за все, - це творчий процес. Його творча складова полягає у знаходженні та реалізації можливостей для досягнення підприємницького успіху.

Для успішного ведення бізнесу не достатньо володіти окремими його функціями. У бізнесі, як і в будь-якому іншому творчому процесі, значну роль відіграють природні здібності, політ фантазії, вміння абстрагуватися від

плинної діяльності тощо. Ці фактори зумовлені не тільки природною схильністю людини, але також і виховуються на практиці, коли корпоративна культура підприємницької структури спрямована на активізацію творчого потенціалу своїх співробітників.

Бізнес, як і будь-який творчий процес, це система знань. Інформація є лише "сировиною", яку треба переробити для отримання результату. Творчість, тобто спрямованість на отримання чогось нового, – це найголовніше у бізнесі. Можна бути глибоко обізнаним на методах ведення бізнесу, вміти читати баланс, знати про методи впровадження продукту на ринок, але без бізнес-ідей, народжених творчою думкою, цей бізнес буде мертвим. Він буде стояти на одному місці. І тільки коли бізнес заснований на ідеях або породжує нові ідеї, у підприємництва з'являються перспективи зростання й отримання прибутку.

Якщо є різні визначення бізнесу, то мають бути й відповідні моделі цієї сфери людської діяльності. Їх розгляд дає змогу зняти суперечності між сформованими поглядами на підприємництво і краще зрозуміти мотиви його розвитку.

Першу модель, яка відповідає визначенню бізнесу як технології, можна назвати традиційною, або **технократичною**. Ця модель зводить бізнес до виконання п'яти основних функцій, чотири з яких (ведення фінансів, маркетинг, управління кадрами та матеріально-технічне постачання) передбачають зв'язки із зовнішнім середовищем. Ці блоки складають безпосереднє середовище діяльності підприємства, чи "мікрорівень". Діяльність на макрорівні складається з економічної, політичної, соціально-культурної та інших сфер.

Ведення фінансів передбачає здійснення мобілізації капіталів за рахунок інвесторів чи кредиторів, накопичення доходів від продажу та їх використання в поточній діяльності й для інвестування; управління активами, капіталом та зобов'язаннями. **Менеджмент персоналу**, чи **кадрова функція**, передбачає відбір та прийняття на роботу згідно з потребами бізнесу. При її реалізації цієї функції також вирішується комплекс питань, які пов'язані з використанням виробничих ресурсів (оплата праці, заохочення, стимулювання тощо). Функція **матеріально-технічного забезпечення** полягає у придбанні сировини, машин, обладнання та інших активів, які використовуються у виробничій діяльності. При здійсненні виробничої, або прецесійної функції відбувається переробка сировини та інших придбаних матеріалів у продукт, призначений для продажу клієнтам підприємства. Визначення набору їх, а також потреб є предметом функції **маркетингу**. До його завдань входить також управління процесами обміну між підприємством та його контрагентами.

Наявність і важливість цих функцій важко заперечувати. Інша справа, що не вони визначають сутність бізнесу, а є лише його оболонкою. Справді, якщо прийняти цю модель, то неможливо буде пояснити багато фактів з практики підприємницької діяльності. Цим питанням багато уваги приділяють дослідники бізнесу. У книгах П. Хокена, М. Стори, Р. Уотермена

містяться висновки з цього аспекту. У них також є величезна кількість прикладів відсутності залежності між повнотою і глибиною функцій бізнесу, з одного боку, та підприємницьким успіхом, з іншого. Особливо це стосується малого і середнього бізнесу.

Між повнотою виконання функцій бізнесу і підприємницьким успіхом нема безпосереднього зв'язку. Це зовсім не означає, що вони не мають ніякого значення для підвищення ефективності бізнесу. Просто ці функції не визначають сутності бізнесу, відповідно, на їх розвиток не треба робити ставку при намірі підняти бізнес на новий якісний рівень.

Багато успішних підприємців лише поверхово обізнані на здійсненні наведених функцій бізнесу і навряд чи надає більшості з них першочергового значення. Є і протилежні приклади, коли великі корпорації, реалізуючи свою портфельну стратегію, придбають з метою диверсифікації підприємства, які дуже успішно діяли на своїх ринках. Здавалось, що приносячи до них свій досвід у реалізації конкретних функцій бізнесу, де великі корпорації мають безперечну перевагу, вони сприятимуть ще більш успішній їх діяльності. Але на практиці відбувається навпаки. Прикладів невдач, причому зі всесвітньо відомими компаніями, значно більше, ніж прикладів успіхів.

Практика бізнесу має багато прикладів, коли зусилля з метою удосконалення роботи функціональних підрозділів фірм не тільки не сприяли покращенню її діяльності, а й призводили до протилежних результатів. Найчастіше в літературі у зв'язку з цим наводять приклади неправильних висновків щодо комерційної перспективи персональних ЕОМ, кольорового телебачення і т. п. Іноді у цих випадках не допомагали і запрошені фахівці – консультанти в окремих сферах бізнесу (маркетинг, фінанси тощо).

Функції бізнесу тільки тоді мають сенс, коли вони працюють на обслуговування вдалої бізнес-ідеї. Їх народження не є наслідком поточної роботи конкретних фахівців. Вони - продукт творчого підходу до справи.

У середині бізнесу немає центрів формування доходів. Вони виникають тільки в межах підприємницького середовища у вигляді можливостей. У загальному плані можливість – це засіб, умова, необхідна для здійснення будь-чого. З позиції бізнесу – це потенційна можливість для підняття його якісного рівня. Можливості є завжди, але хтось їх не помічає, хтось нехтує, хтось не спроможний їх реалізувати. Реалізація можливостей формує щось нове, щось таке, що дає змогу підняти рівень бізнесу. А у конкурентному середовищі саме новизна є джерелом прибутку.

Уявіть собі дві фірми. Наприклад, це будуть магазини, які торгують одними товарами. Вони можуть мати схожий дизайн і рівні торговельні площі, однаковий за чисельністю та освітою персонал. Але один із них працює прибутково, а інший ледве зводить кінці з кінцями. Щоб визначити, який із них кращий, не обов'язково дивитися у фінансові звіти. Слід більш пильно придивитися до самої справи. У фірми, яка працює успішно можна знайти певні відмінності, які відрізняють її від конкурентів. Вони можуть бути ледь помітними і стосуватися різних сфер діяльності. Доставка товару покупцеві додому, розміщення додаткової важливої інформації про товар,

гнучкі системи знижок, надання маркетингової інформації виробникам в обмін на більш сприятливі умови постачань тощо. Усі ці тонкощі є результатом діяльності з виявлення та реалізації можливостей бізнесу.

Цей напрямок діяльності не пов'язаний з якоюсь окремою функцією бізнесу, а має інтегрований характер. В економічній літературі він отримав назву діловий розвиток фірми. Він спрямований на виявлення та реалізацію можливостей бізнесу з метою отримання підприємницького успіху.

Бізнес надає необмежені можливості для розвитку. Але вони не знаходяться на поверхні. Творча складова бізнесу саме і полягає в умінні знайти та реалізувати ці можливості. Для цього недостатньо володіти окремими функціями бізнесу. Треба будувати роботу таким чином, щоб спрямовувати дії співробітників на пошук цих можливостей. Такий напрям діяльності, який підвищує якісний рівень бізнесу, називається **діловим розвитком фірми**.

Неможливість ігнорування творчої складової бізнесу, а також відсутність натяку на неї у традиційній моделі, визначили факт появи ще однієї моделі бізнесу, яка базується на філософії використання можливостей (рис.1.1).

Основною відмінністю цієї моделі бізнесу від традиційної є те, що її результати є похідною не від функцій бізнесу, а від ступеня реалізації можливостей, які дає його навколишнє середовище. Тут немає зворотних зв'язків з будь-якими ринками. Вони цікавлять бізнес не самі по собі, а тільки як джерело формування потенціалу для підприємницького успіху. Як уже зазначалося, усередині бізнесу немає центрів формування доходів. Реалізація його функцій породжує тільки витрати, а їхня компенсація залежить в основному від того, наскільки вони повно використовують надані можливості.

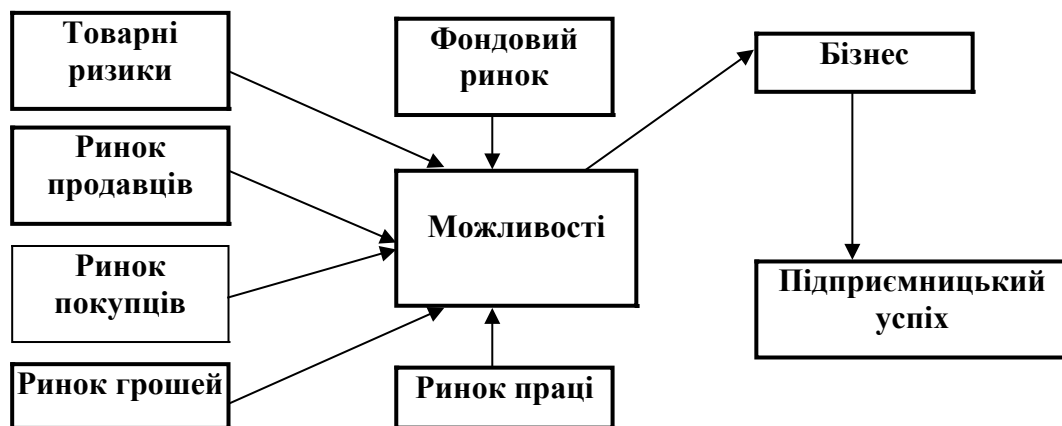


Рисунок 1.1 – Модель бізнесу використання можливостей

Ця модель зумовлює ще одне визначення бізнесу. **Бізнес – це творча діяльність (система знань) щодо можливостей підприємницького середовища формувати потенціал підприємницького успіху та методів їх реалізації у практичній діяльності.**

Між двома наведеними моделями бізнесу немає суперечностей. Якщо діловий розвиток забезпечує зростання якісного рівня справи, то безпосередні функції бізнесу підтримують досягнутий рівень. Реалізація можливостей та виконання функцій бізнесу – це ланки одного ланцюга. Треба намагатися якомога більше дізнатися про те, як організувати творчий пошук та впровадити можливості, а також виконувати функції поточної роботи фірми.

1.6. Сутність ділового розвитку фірми. Життєвий цикл бізнес-ідей

Діловий розвиток фірми визначає якість ведення бізнесу, підвищення рівня знань про нього. Перевага над конкурентами досягається не стільки за рахунок вкладання у справу фінансових та матеріальних ресурсів, скільки через розуміння того, на що можна витратити кошти з максимальною ефективністю. Цим напрямом розвитку є реалізація бізнес-ідей.

Таким чином, **діловий розвиток фірми** – це напрям підприємницької діяльності з виявлення можливостей бізнесу, формування бізнес-ідей, обґрунтування умов та кроків щодо впровадження бізнес-ідей та безпосереднього їх втілення у практичну діяльність фірми.

Діловий розвиток фірми реалізує **творчу складову бізнесу**, без якої сподівання на отримання підприємницького успіху є практично марні. Тільки створюючи щось нове, відмінне від того, що пропонується іншими суб'єктами підприємницької діяльності, можна досягти конкурентних переваг. А це, у свою чергу, є основою для прибуткової діяльності.

На залежність підприємницького успіху від ступеня реалізації творчої складової бізнесу вказується як вченими, так і самими підприємцями. Тому реалізація ділового розвитку є найважливішим елементом у прагненні досягти позитивного результату власної справи.

Центральним елементом ділового розвитку фірми є бізнес-ідея. Схематично її наведено на рис. 1.2.

До появи бізнес-ідей приводять різноманітні фактори. Ідей може бути багато, і не всіх їх за різних обставин можна приймати до виконання. Для з'ясування принципової можливості та доцільності подальшого розвитку ідеї необхідно провести її первісне техніко-економічне обґрунтування. На цьому етапі вирішуються такі завдання:

- досліджується принципова доцільність реалізації бізнес-ідеї з погляду наявності реальних ринкових потреб в її результаті;
- досліджується принципова можливість реалізації бізнес-ідеї з погляду можливостей фірми;
- досліджується відповідність бізнес-ідеї стратегічним намірам фірми;
- розраховуються можливі результати від реалізації бізнес-ідеї (потреба в інвестиціях, додатковий прибуток, термін окупності тощо);
- приймається рішення з подальшої розробки бізнес-ідеї.

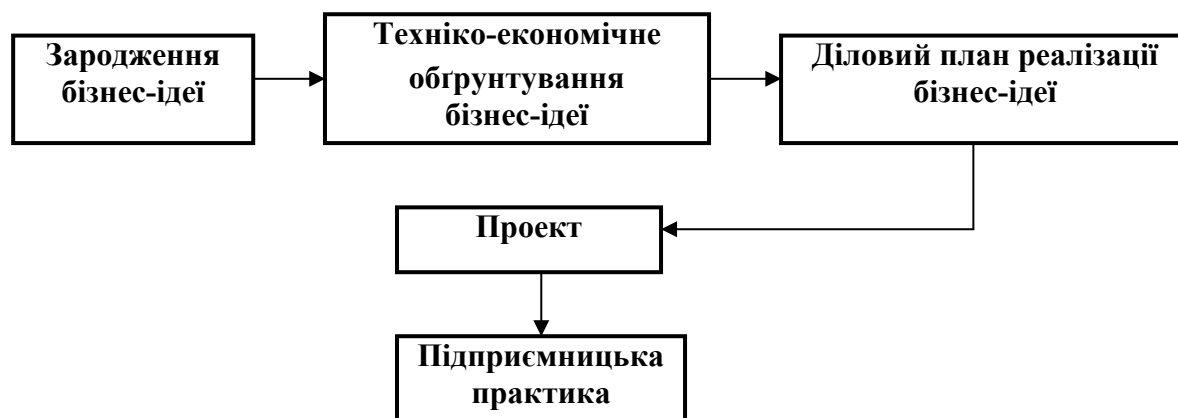


Рисунок 1.2 – Життєвий цикл бізнес-ідеї

Крім визначених варіантів рішення за даними техніко-економічного обґрунтування, тобто щодо подальшої розробки чи відхилення, можливі й проміжні рішення. Найбільш поширеною серед них є подальше доопрацювання з метою зняття невизначеностей та відкладення у запас, доки ідея не "дозріє", або до очікування свого часу.

Термін "техніко-економічне обґрунтування" не досить повно відповідає сутності перелічених завдань. Справа в тому, що стосовно бізнес-ідей на початкових етапах життєвого циклу більш прийнятні якісні оцінки, ніж кількісні. Це відбувається внаслідок невизначеності майбутнього. Тому практично не реально зі значною ймовірністю розрахувати можливі результати від впровадження нововведення. Сама новизна визначає відсутність надійної бази для порівняння, тому розрахунки відомими методами дослідження ринку можуть дати негативну оцінку ідеї, яка насправді виявиться дуже перспективною, і навпаки. Прикладів цьому в підприємницькій практиці дуже багато.

Тому при проведенні первісного техніко-економічного обґрунтування зацікавленість персоналу ідеєю та бажання реалізувати її означають набагато більше, ніж кількісні показники прибутковості, окупності, ефективності і т. п.

Під час обґрунтування доцільності проведення подальшої розробки бізнес-ідеї не слід цілком покладатися тільки на відомі формалізовані методи оцінювання ефективності. В умовах високої невизначеності вони не дуже надійні. Значно важливішим є захоплення ідеєю, її змістом, новизною, унікальністю.

Якщо бізнес-ідея визнається прийнятною для впровадження, наступним етапом її життєвого циклу є складання ділового плану, чи бізнес-плану, як його прийнято називати у підприємницькій практиці. Діловий план являє собою своєрідну модель майбутнього бізнесу. При його розробці враховуються всі можливі витрати на реалізацію бізнес-ідеї, перевіряються майбутні схеми виробничо-комерційної діяльності, обґрунтовуються можливі схеми фінансування процесів створення нововведення тощо.

План, який приймається до виконання, стає проектом. Частіше за все реалізація ділового плану потребує зовнішнього фінансування. У цьому разі

на вимогу інвесторів необхідно доводити наявність інтересу для них за умови участі у проекті. Це завдання вирішує проектний аналіз, який є перехідним етапом між діловим планом та власне проектом.

Проектна стадія розвитку бізнес-ідеї складається з процесів безпосередньої реалізації положень ділового плану. Ці дії потребують спеціальних навичок та організації. Особливості реалізації проекту, а також важливість цієї стадії життєвого циклу привели до формування окремого напрямку в менеджменті, який, відповідно, отримав назву проектний менеджмент.

Основним завданням проектного менеджменту є впровадження у практику роботи бізнес-ідеї у визначені терміни, не перевищуючи запланованих витрат.

Після виконання всіх необхідних процедур, які передбачені проектом, та досягнення мети бізнес-ідея вичерпує себе. Вона стає частиною підприємницької практики, а власник проекту отримує у винагороду за свої зусилля та творчі здобутки додатковий прибуток від реалізації проекту.

1.7 Логіка формування та впровадження бізнес-ідей

Потенційно в будь-якому бізнесі існує безліч можливостей. Тим, хто їх знаходить і грамотно використовує, набагато легше досягти позитивного результату. В умовах розвиненого ринку успіх може прийти тільки до того, хто вносить у свою справу щось нове, відмінне від пропонованого конкурентами. Ця новизна може стосуватися різних напрямів діяльності фірми. Входження на ринок з новим товаром, раціоналізація способів обробки сировини, надання додаткових послуг споживачам, цінове забезпечення конкурентоспроможності, відкриття нових ринків чи каналів збуту і т. д. – в усьому цьому присутній потенціал успіху. А виявлення цих можливостей бізнесу називається бізнес-ідеєю.

Бізнес-ідея – це запропонований засіб поліпшення ведення підприємницької діяльності з метою досягнення більш вагомого підприємницького успіху.

Хоч поява бізнес-ідеї є творчим актом, це не означає, що процес її появи та формулювання зовсім не керований. Справді, як і будь-який інший творчий процес, появу нових бізнес-ідей неможливо запрограмувати та формалізувати. Водночас він має визначені закономірності, урахування яких у методах управління фірмою допомагає стимулювати цей творчий процес. Саме в цьому і полягає основне завдання ділового розвитку фірми.

Реалізація ділового розвитку фірми має керуватися закономірністю впровадження бізнес-ідеї, згідно з якою далеко не кожна зі сформульованих пропозицій доводиться до логічного завершення. Лише 5-10% від запропонованих ідей завершуються результативно. Цю особливість можна трактувати як закон успішності нових ідей.

Ця межа успішності стосується не тільки безпосередньо бізнес-ідей. Вона зафіксована і в інших сферах творчої діяльності: конструюванні,

розробці нових технологічних процесів, фундаментальних та прикладних науках. Наявність об'єктивної межі успішності свідчить про безперспективність спроб жорсткої системи управління життєвим циклом розвитку ідеї, тобто побудова такої схеми роботи з реалізації ділового розвитку фірми, за якої кожна ідея має проходити через чітко визначені стадії, а завершальним етапом її стає практична реалізація, позбавлена здорового глузду.

Одним із аспектів логіки впровадження бізнес-ідей є можливість відшкодування витрат, які були зроблені під час здійснення невдалих спроб з їх впровадження, за рахунок надприбутків від реалізації плідних ідей. Схематично цю особливість відображено на рис. 1.3.

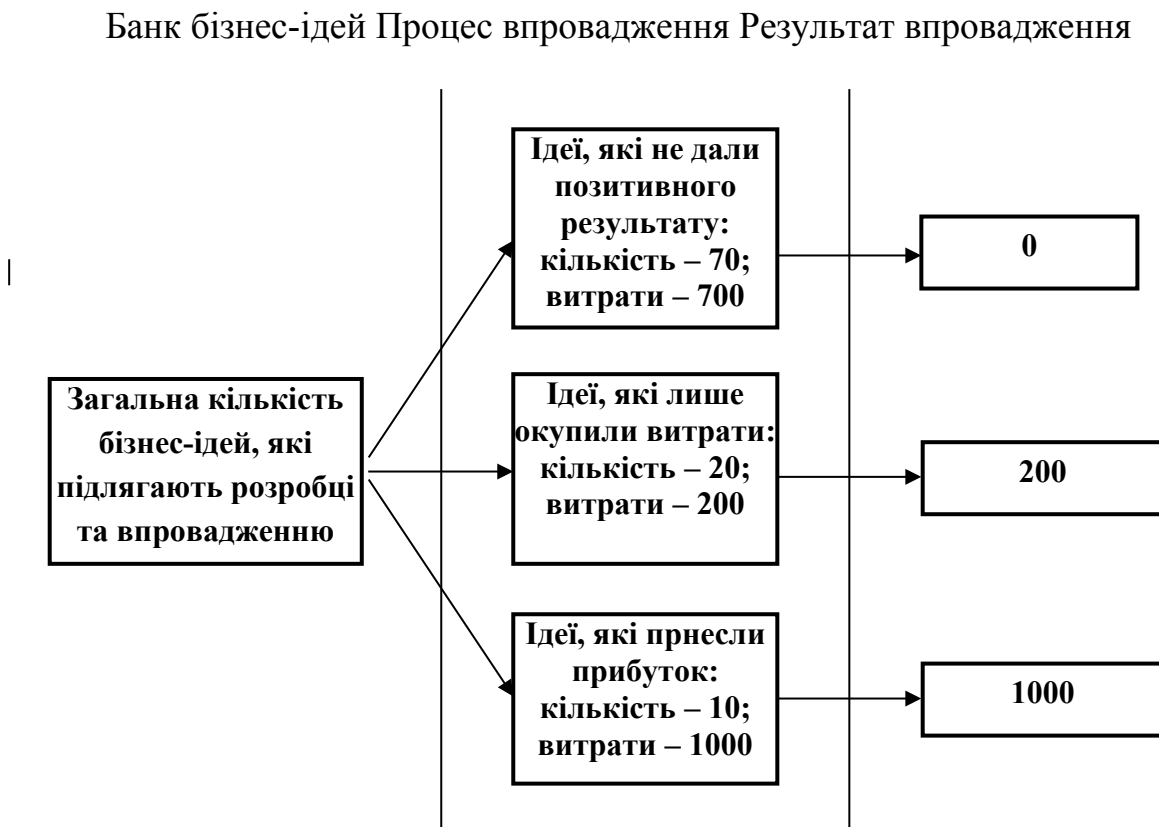


Рисунок 1.3 – Логіка формування результату від впровадження бізнес-ідей

За всієї умовності цієї схеми вона досить повно відображає логіку формування загального результату від впровадження нових ідей. Відповідно до цієї схеми 70% нових ідей не втілюється у життя, 20% – тільки компенсує кошти, які витрачені на їх реалізацію. Проте 10%, які залишилися, дають такий ефект, який значно перекидає всі витрати на розробку та впровадження не тільки цих, а й усіх інших спроб здійснення нововведень.

Таким чином, **щоб впровадження нових бізнес-ідей приносило потрібний ефект, їх має бути багато.**

Отже, необхідно стимулювати і планувати роботу так, щоб цих ідей було як найбільше. У цьому випадку буде збільшуватися і число перспективних ідей. Це завдання ділового розвитку фірми неможливо

вирішити лише через систему заохочування та стимулювання. Потрібно створити відповідну культуру бізнесу, основні ознаки якої буде розглянуто у наступних параграфах посібника.

Наявність об'єктивної межі успішності бізнес-ідей свідчить про необхідність плідної роботи над їхнім доопрацюванням та доведенням до практичного втілення. Ця діяльність полягає в тому, щоб якомога збільшити відсоток реалізованих ідей та знизити витрати коштів на ті, які виявилися безперспективними.

Ідея може виявитися такою, що не здатна принести підприємницький успіх на різних стадіях свого розвитку. Приблизний план відмови від їх подальшої розробки наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Середній відсоток відмови від впровадження бізнес-ідей за стадіями їх життєвого циклу

Стадія життєвого циклу бізнес-ідеї	Частка відмови від подальшої розробки в загальній кількості невтінених бізнес-ідей, %
Техніко-економічне обґрунтування	45 – 55
Діловий план	25 – 30
Проектний аналіз	15 – 20
Проект	10 – 15
Практична реалізація	4 – 7

Більшість ідей припиняють своє існування вже на стадії первісного обґрунтування. Причини тут можуть бути дуже різні:

- невідповідність концепції розвитку фірми;
- занадто великий обсяг коштів на впровадження;
- значні ризики;
- відсутність необхідних факторів чи засобів для подальшої розробки;
- програш порівняно з конкуруючими ідеями.

На етапі ділового планування, коли формується модель майбутнього бізнесу в умовах реалізації бізнес-ідеї, може виявитися, що ідея за своїми результатами не зможе забезпечити визначений ефект, а отже, є безперспективною або несвоєчасною. Якщо на першій стадії переважають якісні оцінки потенціалу бізнес-ідеї, то на другому - кількісні.

На стадії проектного аналізу, де провадиться експертиза укладеного ділового плану, відмова від подальшого впровадження здійснюється, частіше за все, за ініціативою інвесторів. Здійснення аналізу за спеціальною методикою може виявитися у тому, що розроблений проект або не забезпечує необхідний рівень прибутковості інвестицій, або є дуже ризиковим, або програє у своїх показниках конкуруючим проектам.

Але навіть якщо проект пройшов усі експертизи та був прийнятий для виконання, йому не гарантовано 100% успіху. Про це свідчить досить високий відсоток провалів із впровадженням проектів на стадії їх практичної реалізації. Абсолютно всі фактори, з якими стикаються підприємці при впровадженні ідей, неможливо врахувати. Але зменшити кількість провалів, які завдають великі збитки, можливо.

Розробка ділового плану, таким чином, має стати своєрідним фільтром, необхідним для відсіву ідей, які з тих чи інших причин не можуть бути реалізовані. Роль у дотриманні логіки розвитку бізнес-ідей полягає в тому, що на цьому етапі необхідно виявити всі фактори "проти" її впровадження. Тобто розробка плану має бути якомога критичнішою.

Оскільки не кожна ідея може бути здійснена, потрібно грамотно спрямувати роботу з її подальшої розробки та впровадження. А це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності бізнесу в цілому.

Роль ділового планування у життєвому циклі розвитку бізнес-ідеї не обмежується безпосередньо обґрунтуванням доцільності її реалізації. Аналіз практики підприємницької діяльності свідчить про те, що планування є ще самостійним фактором генерації нових ідей розвитку бізнесу.

Загалом чинниками появи бізнес-ідей є:

- виникнення проблемної ситуації, на вирішення якої спрямовуються зусилля персоналу;
- випадкове генерування ідеї при здійсненні поточної роботи фірми чи за інших обставин, які безпосередньо з нею не пов'язані;
- ідеї, підказані зовні (інвесторами, консультантами та ін.);
- запозичення в ході цілеспрямованого ознайомлення з досвідом роботи фірм схожого профілю або з літературних джерел;
- підсумки навчання на семінарах та курсах;
- ідеї, що виникли у ході здійснення поточного і перспективного планування, розробки ділових планів.

З усіх перелічених факторів останній відіграє особливу роль. Це пов'язано з тим, що він означає наявність цілеспрямованого пошуку найкращого шляху ділового розвитку фірми та ефективності ділового планування.

Діловому розвитку фірми сприяють перш за все особисті здібності керівництва фірми до бізнесу, а також досвід роботи на ринку. Звісно, що здібності надаються природою, а досвід – це справа часу. Беручи це до уваги, може здатися, що виробити методи активізації ділового розвитку неможливо, але це не так. Дослідження бізнесу вказують на одну особливість фірм, які активно працюють у напрямку реалізації бізнес-ідей і досягають на цьому шляху значних результатів. Це серйозне ставлення до планування.

Таким чином, поява бізнес-ідей – це творчий процес. Стимулювати його можна створенням творчої атмосфери пошуку та здобуттям нових знань про бізнес. Таким стрижнем, навколо якого концентруються творчі дії персоналу, є планування. Воно – найбільш складний напрям реалізації управлінських функцій. Але якщо планування здійснюється згідно з логікою розвитку бізнес-ідей, то його наслідком буде не тільки підвищення якості бізнесу, а й перетворення його у справу життя, яка крім матеріального достатку приносить ще й велике задоволення від власної справи.

2. СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ДІЛОВОГО РОЗВИТКУ ФІРМИ

2.1 Визначення планування ділового розвитку

Планування, яке є найважливішою функцією управління, – дуже потужний інструмент у підвищенні ефективності підприємницької діяльності. Проте це беззаперечне твердження правильне тільки тоді, коли ця функція виконується згідно з логікою розвитку бізнес-ідеї, методично грамотно та політично обґрунтовано. Метою планування може бути вирішення завдань різного рівня: стратегічних, перспективних, оперативних тощо. Залежно від цього розрізняють підходи та конкретні методи здійснення такого процесу.

Планування ділового розвитку фірми характеризується перш за все найбільш творчим рівнем вирішення питань підвищення якості бізнесу. Це помітно із самого його визначення.

Планування ділового розвитку – це система методичних, політичних та організаційних заходів, спрямованих на винахід та формулювання нових бізнес-ідей, обґрунтування доцільності та методів їхнього впровадження, формування умов щодо підтримки проходження всіх стадій життєвого циклу розвитку бізнес-ідей з боку персоналу та потенційних інвесторів.

У попередньому розділі було з'ясовано, що основними факторами творчого підходу до розвитку бізнесу є природні здібності підприємців та їхній досвід. Саме від них більшою мірою залежать кількісні та якісні параметри появи та практичного впровадження бізнес-ідей.

За своєю сутністю планування може доповнювати і стимулювати розвиток цих факторів. Це відбувається за рахунок того, що планування, яке належить до найскладніших видів розумової діяльності людини, зосереджується на питаннях проектування кроків, які формують майбутнє фірми. Фактично складається модель майбутньої діяльності, у процесі чого розглядаються можливі реакції ринку на впровадження тих чи інших рішень, обґрунтовуються можливі варіанти впровадження ідеї та їхні наслідки, проводяться додаткові дослідження різних аспектів, пов'язаних із виробничими, маркетинговими, фінансовими питаннями об'єкта планування. В результаті аналізу можливих ділових ситуацій набуваються ті ж самі навички, що й у результаті практичного досвіду.

Здібності до бізнесу, так само як і до будь-якої іншої творчої діяльності, проявляються через прийняття рішень на рівні підсвідомості. Відомо, що людина використовує лише 10% можливостей свого мозку. Закладеною природою програмою визначається, яка саме частина мозку працюватиме більш активно. Якщо функції певної частини збігаються з вимогами до конкретної сфери діяльності, проявляється спроможність здійснювати її на рівні, вищому за середній. Але це не означає фатальне приречення щодо визначених рамок особистих здібностей, їх можна розвивати й тренувати. І кращим засобом для цього є саме планування.

Планування ділового розвитку з повним правом можна назвати каталізатором основних факторів розробки ефективних бізнес-ідей. Воно є своєрідним тренажером вивчення майбутнього бізнесу та відпрацювання дій, спрямованих на підвищення рівня його успішності.

Відомо, що планування може принести користь лише за умов, коли його застосування не суперечить елементарній логіці, а постановка завдань відповідає його сутності. Так, великою й дуже поширеною помилкою є ставлення до планування як до засобу передбачення майбутнього. У цьому разі планування зводиться до розрахунків планових показників, які формують бажану картину і стають орієнтиром, а частіше установленим завданням для виконавців.

Передбачення та прогнозування – це раціональна діяльність, але вона не в змозі вирішувати проблеми. Її завданнями є лише створення уявлення про можливий перебіг подій у підприємницькому середовищі. Тому предметом планування має бути не майбутнє, а сьогодення. Завданням планування є відповідь на питання: що треба робити сьогодні, щоб бажане у майбутньому здійснилося.

Неможливість точно передбачити майбутні події на ринку зовсім не означає недостатність застосування засобів планування. Треба просто пам'ятати, що основним завданням планування є не визначення якихось досить абстрактних завдань для виконання, які представлені у вигляді техніко-економічних показників, а обґрунтування конкретних дій, які можуть привести до досягнення мети.

Ще однією оманюю, яка може призвести до неефективного планування, є погляд, згідно з яким цей процес має бути завданням окремих виконавців, тобто плановиків. **Планування – це функція управління**, причому найважливіша. Якщо керівник не займається плануванням, він не виконує свої безпосередні функції. І навпаки, тільки коли планування стає внутрішньою потребою всіх управлінців, коли вони розуміють факт його необхідності, у тому числі для виконання власних функцій, цей процес буде сприяти підвищенню рівня менеджменту, а отже, і досягненню підприємницького успіху.

Під плануванням ділового розвитку слід розуміти один із засобів реалізації планування як найважливішої функції управління, який спрямований на активізацію творчого потенціалу щодо пошуку нових бізнес-ідей, що сприяють досягненню цілей організації, а також їхнє обґрунтування та розробку конкретних дій із впровадження ідеї у практику підприємницької діяльності.

2.2 Функції планування ділового розвитку фірми

Дієвість здійснення планування ділового розвитку багато в чому залежить від якості виконання основних його функцій, до яких належать:

- методична;
- політична;
- організаційна.

Методична функція планування ділового розвитку фірми полягає у дотриманні при здійсненні цього процесу логічної послідовності та використанні відповідних заходів і методів з метою забезпечення упорядкування ділових планів.

Конкретні кількісні методи, які використовуються при формуванні ділових планів, будуть розглядатися у процесі розкриття методики складання окремих їхніх розділів. Переважно їх використання формалізовано у програмних продуктах, що звільняє від великого обсягу рутинних операцій, вивільняючи час для творчих процесів аналізу та розробки варіантів впровадження бізнес-ідей.

Є значна кількість літератури з методичних питань складання бізнес-планів. Проте здебільшого увага в ній приділяється кількісним методам розрахунків планових показників порівняно з питаннями дотримання логіки ділового планування. Водночас саме ці аспекти визначають якість та дієвість майбутнього ділового плану.

Насамперед необхідно розуміти, що змістом плану є комплекс дій, які ведуть до впровадження бізнес-ідеї, а не кількісне значення показників. Планові показники лише формують модель майбутнього стану бізнесу в результаті впровадження конкретних дій. Вони необхідні для обґрунтування найкращого варіанта процесу здійснення проекту, порівняння прибутків, витрат та ризиків, пояснення необхідності тих чи інших дій, але це зовсім не план. Взагалі, підміна розробки комплексу заходів, спрямованих на реалізацію ідеї, питанням, які показники можуть бути досягнуті, є головною помилкою ділового планування. Вона збільшується, коли за ступенем досягнення планових показників робляться висновки про успішність виконання плану. Невизначеність щодо результатів кроків з виконання планових дій означає, що ніхто не спроможний точно передбачити, які конкретно показники будуть досягнені по їх завершенні. Ставлячи завдання з їх обов'язкового виконання, треба пам'ятати, що багато засобів виконання можуть лише зашкодити справі.

Діловий план – це насамперед план дій, тобто перелік обґрунтованих кроків, які потрібно зробити для досягнення мети. Сформувавши такий діловий план значно складніше, ніж розрахувати планові показники та довести їх до виконання. Але саме в цьому полягає сенс ділового планування. Якщо ж, полегшуючи управлінські функції, зробити підміну питання "що зробити?"

Реалізація методичної функції планування припускає правильний вибір розробників плану. Думка про те, що складання плану є функцією тільки плановиків, глибоко помилкова. Плановики не спроможні генерувати комерційну ідею та визначити шляхи її реалізації. Це справа керівництва і функціональних управлінців. Завдання плановиків у тому, щоб допомогти їм це зробити. Це завдання вирішується завдяки:

- правильному визначенню проблем, наявність яких не дає можливості фірмі досягти бажаних результатів;
- грамотній постановці питань до функціональних керівників щодо сутності проблеми та можливості їх вирішення;

- допомогти у повному та визначеному формулюванні основної комерційної ідеї плану;
- розрахунку показників витрат та результатів у разі реалізації ідеї;
- спільному вирішенню з фахівцями установлених проблем та невизначених аспектів реалізації ділової ідеї;
- остаточному розрахунку параметрів та варіантів реалізації ідеї та наслідків її впровадження в практику роботи фірми та подання плану на розгляд керівництву фірми.

Отже, функції фахівця з планування нагадують дії поводиря, який допомагає функціональним керівникам у виконанні ними основної функції управління – планування. Маючи більш широкий кругозір щодо всебічних наслідків при реалізації бізнес-ідеї і водночас не будучи вузьким фахівцем в окремих функціях бізнесу, він наводить керівників і фахівців на правильне вирішення проблеми.

Політична функція планування має два аспекти: внутрішній та зовнішній. **Внутрішній аспект** політичної функції планування ділового розвитку полягає у створенні в колективі атмосфери загальної зацікавленості у діловому розвитку, розробці ділових планів та їх виконанні. Важливість і необхідність цієї функції впливає з того, що будь-який діловий план передбачає певні зміни у виконанні частиною працівників своїх службових обов'язків, порушує встановлений порядок речей, що створює в них певний дискомфорт. У таких умовах неминуха опозиція щодо впровадження нововведень.

Прихована опозиція є найбільшою загрозою для організації плідного процесу розробки та впровадження ділового плану. Завданням плановика як політика у такій ситуації є, по-перше, своєчасне її виявлення і, по-друге, розробка дій, спрямованих на її нейтралізацію. Арсенал методів для цього може бути досить широким, але в будь-якому випадку він зводиться до трьох напрямів:

- усунути приховану опозицію від процесів розробки та впровадження плану;
- урахувати вимоги прихованої опозиції навіть за рахунок зниження рівня революційності ідеї та її прогнозованої ефективності;
- спробувати перетягнути приховану опозицію в табір ширих прихильників ідеї.

Перший шлях є найбільш радикальним, але його важко реалізувати у випадках, коли прихована опозиція має у своїх рядах керівників високого рангу (головного бухгалтера, відповідальних за збут тощо). У таких випадках може бути доцільним піти на другий варіант і просуватися до мети повільніше, дрібними кроками.

В основі цієї політики лежить особливий погляд на поняття "ефективний план". Таким вважається не той план, що обіцяє досягнення більш вагомих економічних показників, а той, що реалізовується. Отже, більш розумним є рішення про відмову від впровадження плану, згідно з яким очікується рентабельність інвестицій у 200%, але який не дуже

сприймається персоналом, на користь більш скромних 70% і відсутності скритої опозиції.

Третій шлях потребує від плановика не тільки високого фахового рівня, а й психологічних здібностей. Реалізація цього шляху вимагає точного встановлення індивідуальних факторів прихованих супротивників впровадження конкретних бізнес-ідей, а також розробки політичних дій, спрямованих на їх переконання.

Найбільш типовим конфліктом під час здійснення новацій є конфлікт "ми – вони". Його сутність полягає в тому, що одні фахівці скептично сприймають ідеї, які висловлюються спеціалістами іншого напрямку і стосуються певним чином процесу виконання власних функцій. За таких умов дуже ефективним є переконання їх у тому, що саме вони зробили в цю ідею внесок, який значно покращив її та зробив більш привабливою. Почувши, що вони є авторами ідеї, опозиціонери змінять колишній скептицизм на ентузіазм у досягненні установленої мети.

На склад конкретних засобів забезпечення політичної функції планування впливають різноманітні індивідуальні фактори, серед яких можна виділити такі основні принципові підходи щодо виконання її завдань:

1. Розробка основної ідеї плану має провадитися так, щоб якомога більша кількість працівників відчувала пряму причетність до неї. Це запобігає конфлікту типу "ми – вони", який полягає в упередженому ставленні до перетворень, що прийшли ззовні. Завданням плановика тут є постійне підкреслення фахового рівня відповідальних виконавців, інтереси яких перехреснюються з виконанням ділового плану. Навіть якщо для плановика ідея вже зрозуміла, це не слід показувати. Навпаки, треба постійно звертатися до виконавців, ставити перед ними питання так, щоб їм стала зрозумілою їхня важливість у формуванні майбутнього нововведення, зацікавленість керівництва в їхніх послугах, "безхмарності" власних перспектив на майбутнє.

2. Конструктивна частина опозиції повинна активно залучатися до розробки плану. Їй треба дати можливість обґрунтовано висловлювати свої погляди та обстоювати їх. Перевірка міркувань, які висловлюються ними щодо ділового плану, мають обов'язково перевірятися, навіть якщо це потребує додаткового часу та коштів. Незалежно від того, підтвердяться їхні побоювання чи ні, необхідно висловлювати подяку, обґрунтовуючи це тим, що їхнє негативне ставлення до ділового плану пояснюється відповідальним ставленням до своїх професійних обов'язків, а не власними інтересами.

3. Необхідно бути готовим до того, що керівництво фірми дуже нетерпляче ставиться до термінів розробки плану. Завданням плановика є обґрунтування того, що ці втрати часу є продуктивними, а підштовхування цього творчого процесу може призвести до реальних та неймовірних збитків у майбутньому. Складність цього завдання полягає в тому, що воно потребує певної мужності у поведінці з керівництвом фірми, в обстоюванні погляду фахівця. Треба пам'ятати, що у разі виникнення труднощів під час виконання неякісно розробленого плану винними все одно будуть його розробники. І

посилання на попередження про недопущення поспішності в обґрунтуванні плану ніхто не буде брати до уваги.

4. Треба виявляти найбільш палких прибічників ідеї, щоб потім саме з них сформувати команду для виконання плану. Необхідно пам'ятати, що віра в ідею має не менше значення, ніж фаховий рівень. Щодо опозиції проекту, то вона має сенс тільки на етапі розробки плану. На стадії виконання плану її треба використовувати якомога далі від безпосередніх процесів реалізації ідеї, незважаючи навіть на посаду й фаховий рівень.

5. Якщо опозиція до плану буде стійка і міцна, то слід подумати над можливістю компромісу. Краще зробити план менш амбіційним, забезпечивши при цьому підтримку його виконання, ніж приректи його на невдачу внаслідок дій опозиції, навіть у разі підтримки з боку керівництва. Треба пам'ятати, що ефективнішим діловим планом є не той, що гарантує більш високу рентабельність капіталу, а той, що виконується.

Ще однією з найважливіших проявів політичної функції планування ділового розвитку (зовнішній аспект) є діяльність із захисту плану, представлення його інвестору. Справа в тому, що, як правило, діловий план потребує залучення інвестицій, ринок яких характеризується значною конкуренцією проектів. Щоб розроблений проект був прийнятий до фінансування, необхідно заволодіти увагою інвестора, схилити його до наміру взяти участь у реалізації ділового плану. Проблема тут полягає у тому, що здебільшого інвестор мало розуміється на конкретному бізнесі, а ті доводи, які підходять при обґрунтуванні плану в групі його розробників, для потенційного інвестора малозрозумілі. І те, що не зрозуміло, найчастіше відкидається. Ця проблема посилюється через консерватизм інвесторів, що проявляється у побоюванні за свої кошти, ретельній перевірці реальності плану та здатності виконавців реалізувати задум.

Мистецтво плановика полягає у виявленні цих побоювань і вмінні знайти доводи, щоб переконати у протилежному. Вже на початку розробки ділового плану слід визначитися з потенційними інвесторами та запровадити розвідку їхньої упередженості при розгляді ділових планів. Це може бути будь-який їхній аспект: маркетингові перспективи ділового плану, технічна можливість реалізації ідеї, достатній рівень кваліфікації персоналу тощо. Важливо правильно виявити це спрямування, врахувавши його при поданні плану на розгляд.

Наприклад, якщо при попередніх переговорах виявиться, що інвестора турбує обґрунтованість прогнозованих маркетингових результатів проекту, то необхідно формувати план таким чином, щоб саме з цього напрямку було наведено якомога більше доказів на підтримку проекту. Слід залучити документи про наміри покупців продукту проекту (контракти, протоколи про наміри), навести результати пробного продажу товару, надати письмові звіти відомих консалтингових фірм чи фахівців із цього ринку, додати відгуки потенційних покупців про перспективність реалізації проекту тощо.

Підприємницька практика знає чимало прикладів того, що перспективні проекти не приймаються до фінансування інвесторами. Ризик

інвестора завжди вищий, ніж розробника ділового плану, хоча б тому, що йому бракує обізнаності у конкретному бізнесі. І якщо інвесторові не будуть надані переконливі докази щодо результату втілення ідеї, негативне ставлення до неї не тільки зрозуміле, а й виправдане.

Політична функція планування при залученні інвестицій полягає в тому, щоб забути про свою віру в діловий план, а спрямувати всі зусилля на те, щоб це стало зрозуміло іншим. Це дуже важке завдання, яке потребує такту, виваженості, знання психології, вміння знаходити компроміс, і результат буде вартий витрачених зусиль.

Організаційна функція планування ділового розвитку фірми полягає у створенні найбільш сприятливих організаційних умов підтримки процесів формування ділових планів. Іноді сутність цієї функції зводять до формування окремої організаційної структури, основним завданням якої є упорядкування бізнес-планів. Проте це не тільки не відповідає її дійсному призначенню, а й суперечить логіці планування ділового розвитку фірми.

Результатами досліджень у галузі планування бізнесу доведено, що між успішністю в розробці і реалізації ділових планів та наявністю для цього відповідного структурного підрозділу немає безпосереднього зв'язку. Більше того, створення окремого підрозділу, на який покладаються функції з розробки ділових планів, може породжувати конфлікти ("ми - вони").

Головним завданням при реалізації організаційної функції планування ділового розвитку є активізація планування як важливішої функції управління. Тобто плануванням повинні займатися всі управлінці. Але якщо в структурі фірми діє окремий відділ (група) з планування, то це дуже часто сприймається як звільнення функціональних управлінців від виконання цієї функції. Крім того, відомо, що ентузіазм виконавців найбільш часто проявляється при підготовці до реалізації власної ідеї. І, навпаки, коли пропонується рішення, яке розроблене спеціалістами-плановиками і стосується сфери діяльності функціональних управлінців, воно сприймається з недовірою і навіть скептично, що не йде на користь розробці якісних ділових планів. Таким чином, плануванням повинні займатися всі управлінці. Забезпечення цієї умови є найважливішим фактором ефективного планування.

2.3 Поняття та характеристика ділового циклу

Як було з'ясовано вище, продуктом ділового плану є модель майбутнього бізнесу за умов впровадження бізнес-ідеї. Отже, план має бути комплексним, а тому слід системно розглядати всі стадії формування продукту бізнесу – від маркетингу і до розподілення прибутку. Сукупність цих стадій має назву **діловий цикл**.

Дотримання у діловому плані логіки ділового циклу забезпечує рівень його обґрунтованості та реалістичності, забезпечує комплексність при розгляданні й проектуванні можливих ситуацій та відповідних реакцій на них. Згідно з діловим циклом план має враховувати послідовність

відтворювання бізнесом власних функцій відповідно до схеми, наведеної на рис. 2.1.

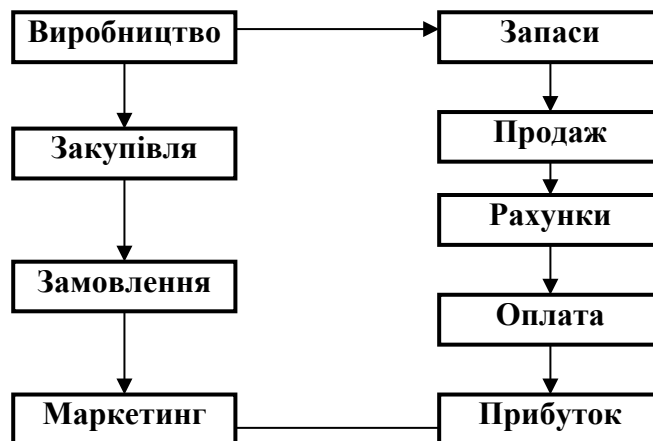


Рисунок 2.1 – Схема ділового циклу

Кожний із наведених етапів відповідає визначеній функції бізнесу. Завданням ділового планування є вивчення варіантів здійснення цих стадій в умовах реалізації бізнес-ідеї та вибір найбільш раціонального з них. Наведемо основні характеристики та вимоги до опису стадій ділового циклу.

Маркетинг у діловому циклі – це діяльність, спрямована на створення попиту. При його здійсненні приймається рішення про набір товарів (послуг), з якими фірма має виходити на ринок з метою отримання прибутку від продажу їх, а також необхідні для цього форми його реалізації. Особливістю цієї стадії ділового циклу є її тісні зв'язки із зовнішнім середовищем, насамперед, із ринковим попитом.

Маркетингова стратегія фірми має постійно пристосовуватися до вимог конкретної ринкової ситуації. Тому вона має дуже тісні зв'язки із стадією "Продаж". Після отримання важливої інформації про ефективність маркетингової стратегії виробляються вимоги до стадій ділового циклу, що передують продажу, на предмет виконання вимог ринку, які виявилися на маркетинговій стадії.

Замовлення – це сформована виробнича програма, метою якої є добір номенклатури виробництва товарів, які, за висновками маркетологів, будуть мати комерційний успіх. При цьому спрацьовуються переважно економічні варіанти здійснення виробничої діяльності, а також техніко-економічні параметри продуктів, в яких зацікавлений конкретний споживач.

Закупівля – це діяльність з матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу. При здійсненні цієї стадії вирішуються не тільки питання своєчасності поставок, а й їхня економічність, надійність. Тут важливі як технічна складова – якість матеріалів, що поставляються, так і фінансово-економічна – економічність закупівлі, оптимізація запасів.

Стадія "**Виробництво**" включає цілий комплекс організаційних і технічних заходів для виготовлення товарів (послуг). Сюди також можна віднести безпосередньо технологію виробництва, утримання й експлуатацію

основних фондів, управління виробничим персоналом, контроль якості тощо. На цій стадії формується виробнича собівартість продукту.

Наступною стадією ділового циклу є **створення необхідних запасів готової продукції**. Важливим завданням менеджменту на цій стадії є оптимізація обсягів запасів готової продукції для своєчасного виконання замовлень споживачів і водночас недопущення затоварення.

На стадії **"Продаж"** забезпечується налагодження раціональних взаємовідносин зі споживачами. Тут обґрунтовуються взаємовигідні договірні умови, здійснюється юридичний супровід договірного процесу, розробляються найбільш раціональні схеми продажу.

Наступна за продажем **оплата продукції** (послуг) є змістом стадії **"Рахунки"**. На ній здійснюються такі заходи менеджменту: дебіторської заборгованості, ліквідності і фінансового планування. Кваліфіковане управління на цій стадії дає можливість не припускати випадків неплатоспроможності підприємства, забезпечувати достатній обсяг грошових потоків. Крім того, на цій стадії має бути поставлено заслін від виникнення "необов'язкових" витрат завдяки їхньому аналізу і порівнянню з очікуваними грошовими надходженнями.

Прибуток – завершальна стадія ділового циклу. Після його фактичного отримання вирішуються проблеми зберігання коштів фірми через інвестування в розвиток виробництва, підвищення технічної оснащеності, нарощування статутного капіталу, поповнення власних обігових коштів, здійснення раціональної дивідендної політики. Одним із елементів управління на цій стадії є податкове планування, що ставить за мету збільшення маси чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства. При цьому сплата податків має бути у розмірі, *не більшому*, ніж це можливо за нормами чинного законодавства.

Головним завданням управління діловим розвитком підприємства є забезпечення єдності цілей. Це важливо тому, що на окремих етапах визначені цілі можуть заходити в суперечність із глобальною метою діяльності фірми.

Наприклад, здійснення ефективної виробничої діяльності потребує чіткої ритмічності. Це приводить до бажання сформувавши великий обсяг виробничих запасів. Проте при цьому значно знижується оборотність обігових коштів через необхідність забезпечення підвищеного обсягу сировини, матеріалів і товарів. У результаті знижується рівень платоспроможності фірми з усіма негативними наслідками, що випливають з цього.

З погляду збільшення маси грошових потоків і підвищення рівня ліквідності бажано отримати від покупців попередню оплату. Проте така вимога, як правило, знижує кількість потенційних споживачів, а отже, скорочує можливий обсяг продажу. У результаті ні про яке збільшення грошових потоків не може бути й мови.

Подібні приклади можна наводити стосовно кожної зі стадій ділового циклу. Абсолютизація будь-якої з часткових цілей неминуче буде заходити в

суперечність з іншими частковими цілями інших стадій ділового циклу. В остаточному підсумку це, безумовно, відіб'ється і на кінцевому результаті діяльності фірми.

При здійсненні ділового планування дуже важливо забезпечувати його комплексність. Кожна зі стадій ділового циклу використовується у формуванні як результатів, так і витрат фірми. Забезпечення цієї вимоги вирішується при дотриманні логіки ділового планування та порядку формування ділового плану.

2.4 Поняття культури планування ділового розвитку

Розгляд основних ознак планування ділового розвитку фірми дає можливість характеризувати його передусім як процес творчий. Це означає, що для нього неможливо створити відповідні інструкції на зразок службових та зобов'язати персонал підвищувати якість бізнесу.

Жодний творчий процес, такий як конструювання, живопис, наукові дослідження, не може регулюватися інструкціями чи вказівками. Нічого, окрім шкоди, це не приносить. Єдиний шлях для активізації творчих процесів – це формування відповідного середовища та відносин у колективі, де конкуренція ідей, вільне їх висловлювання та спільне обговорення, сприйняття ділового планування як необхідного інструменту підвищення ефективності бізнесу, є внутрішньою потребою управлінського персоналу незалежно від виконання конкретних функцій.

Іншими словами, необхідно формувати високий рівень планової культури, під якою розуміється **досягнутий рівень сприймання бізнесу як творчого процесу пошуку, обґрунтування та впровадження нових ідей, у якому планування ділового розвитку дає можливість забезпечити найкращі результати.**

Планування є необхідним елементом здійснення підприємницької діяльності незалежно від рівня планової культури фірми. Вимоги щодо формування планів висуваються різними контрагентами фірми: банками, власниками, інвесторами тощо. Тобто важко знайти фірму, яка б не займалася плануванням. Проте залежно від рівня планової культури, ставлення до потреб у плануванні має значні відмінності.

У фірм із невисокою плановою культурою продуктом планування є план, який треба скласти **на вимогу**. У фірмах із високою плановою культурою сам процес планування є вимогою їхньої повсякденної діяльності. Сам процес планування для них більш важливий, ніж формально складений план, а результатом планування є підвищення якості бізнесу. Для них планування ділового розвитку необхідне з огляду на такі фактори:

- під час здійснення процесу планування враховується все різноманіття і різновекторність дій факторів, які здійснюють вплив на бізнес, що дає можливість вести справу більш раціонально;

- моделювання в ході планування різноманітних ринкових ситуацій заощаджує час на ухвалення рішення при їхньому виникненні;

– участь у процесі планування персоналу фірми допомагає ясніше зрозуміти завдання діяльності, що сприяє підвищенню ефективності управління;

– процес планування є могутнім засобом навчання бізнесу, під час якого краще пізнаються сама природа, можливості і сховані проблеми обраної справи;

– план є кращим засобом переконання кредиторів та інвесторів, які, намагаючись зменшити свої ризики, здійснюють вкладення коштів тільки в пророблені проекти.

З усіх перелічених причин особливу увагу слід звернути на те, що план може відігравати найбільш значну роль у кращому розумінні підприємцями свого бізнесу. Мова йде про навчальну функцію планування. Будучи постійним процесом, що має циклічний характер (рис. 2.2), планування спонукає до необхідності аналізу прийнятих рішень та їхніх наслідків у справі забезпечення конкурентоспроможності фірми.



Рисунок 2.2 – Циклічність процесу планування

Мимоволі підприємець краще пізнає ринок і процеси, що відбуваються на ньому. При цьому сам процес планування стає схожим на ділову гру.

Можна сміливо ставити знак рівності між планом і моделлю розвитку бізнесу. При цьому головним питанням, на яке необхідно дати відповідь, має стати: не "яких показників необхідно досягти протягом планового періоду?", а як необхідно вести бізнес, щоб досягти намічених показників?".

Підвищення ефективності управлінської діяльності за допомогою планування ділового розвитку є внутрішньою потребою фірми. Але, за безперечної її важливості, не треба забувати про зовнішню потребу у формуванні бізнес-планів. Без укладання грамотно розроблених планів розвитку справи неможливо сподіватися на отримання необхідних інвестицій, пошук найбільш надійних партнерів, залучення до бізнесу нових співвласників.

Висока планова культура нерозривно пов'язана з безперервним характером ділового планування. Воно означає, що продуктом планування є управлінське рішення. Тобто кожне рішення має бути обміркованим. Причому це не означає обов'язкового виконання усіх процедур планування.

Будучи результатом роботи мозку, планування активізує його діяльність, у результаті чого ефективні рішення з'являються на рівні підсвідомості.

Таким чином, ефективне управлінське рішення може бути як прямим, так і побічним продуктом безперервного процесу планування. Так народжуються нові ідеї, що проходять необхідні стадії обґрунтування і щодо яких приймаються конкретні управлінські рішення. Схематично це показано на рис. 2.3.

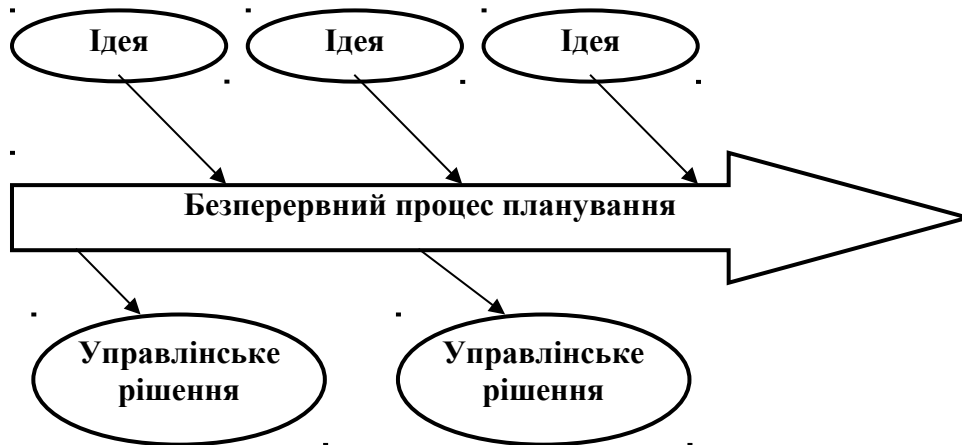


Рисунок 2.3 – Схема безперервного процесу планування

Ця схема відрізняється від відомих послідовних схем прийняття управлінських рішень типу "проблема – процес прийняття рішень – управлінські рішення" чи "мета – планування – план – управлінські рішення" більшою гнучкістю й обґрунтованістю. Насправді послідовний порядок прийняття ефективних рішень непрактичний, а в теоретичному плані марний, тому що підмінює творчий процес функціональною схемою.

Якщо проводити аналогію з іншими творчими видами діяльності, наприклад з конструюванням, то і тут ми знаходимо підтвердження нашої схеми прийняття рішень. Конструктор, створюючи новий механізм, ніколи не починає з креслень (за аналогією з бізнесом – плану). Образ нововведення спочатку народжується в його голові, а креслення потрібні насамперед для того, щоб пояснити іншим свою ідею і дати іншим вказівки щодо створення нововведення.

Формування високої культури планування потребує наполегливості й рішучості. Не кожний фахівець здатен сприйняти вимоги щодо оцінки його праці у неформальному вигляді. Внутрішня потреба у діловому плануванні з'являється з роками. Її треба стимулювати, підтримувати і ні в якому разі не карати за невдачі. Догани заслуговує лише пасивність у висловлюванні ідей та прорахунків можливості їх втілення у життя.

Дослідженнями відомих фахівців й практиків підтверджується існування тісної залежності між рівнем планової культури та досягненнями у бізнесі.

3. ВИБІР ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації

Аналіз середовища організації – це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність фірми в досягненні своїх цілей. Аналіз середовища виконує низку важливих функцій в діяльності фірми з точки зору:

- стратегічного планування, який покращує облік найбільш важливих факторів, які впливають на економічну організацію та її майбутнє;
- політики, фірма допомагає їй створити про себе найбільш приємне враження;
- поточної діяльності, що забезпечує інформацією, необхідною для найкращого виконання робочих функцій.

Процес аналізу організаційного середовища починається з визначення основних елементів зовнішнього і внутрішнього простору фірми.

Після того, як ці елементи визначені, фірма повинна виділити з них, які є для неї найбільш важливими: їх називають “ критичними точками ”. Потім фірма збирає необхідну інформацію про критичні точки.

Серед будь-якої організації можна визначити сукупність трьох сфер – **внутрішнього, робочого, загального середовища**.

Внутрішнє середовище організації включає в себе: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організаційна структура. Опис внутрішнього середовища дає уявлення про сильні та слабкі місця діяльності організації, її внутрішніх можливостях.

Робоче середовище – це середовище безпосередніх контактів з фірмою, воно включає всіх учасників ринку, з якими у фірмі є прямі відношення, чи , які виявляють прямий вплив на фірму. Це – постачальники економічних ресурсів, необхідних фірмі (сировина, фінансовий капітал, продуктивний капітал), окремо виділяють постачальників праці, найманих робітників, потім клієнти – споживачі продукції фірми, посередники – фінансові, торгові, маркетингові, державні, економічні. До елементів робочого середовища відносяться і конкуренти та контактні аудиторії. Контактні аудиторії – це засоби масової інформації, спілки споживачів також суттєво впливають на формування сприятливого чи несприятливого обличчя фірми.

Загальне середовище складається із елементів, які не зв’язані з фірмою напряду, але мають вплив на формування загальної атмосфери бізнесу. Загальне середовище – це середовище непрямих контактів. Виділяють наступні елементи загального середовища: економічні, технологічні, політичні та соціальні (рис 3.1).

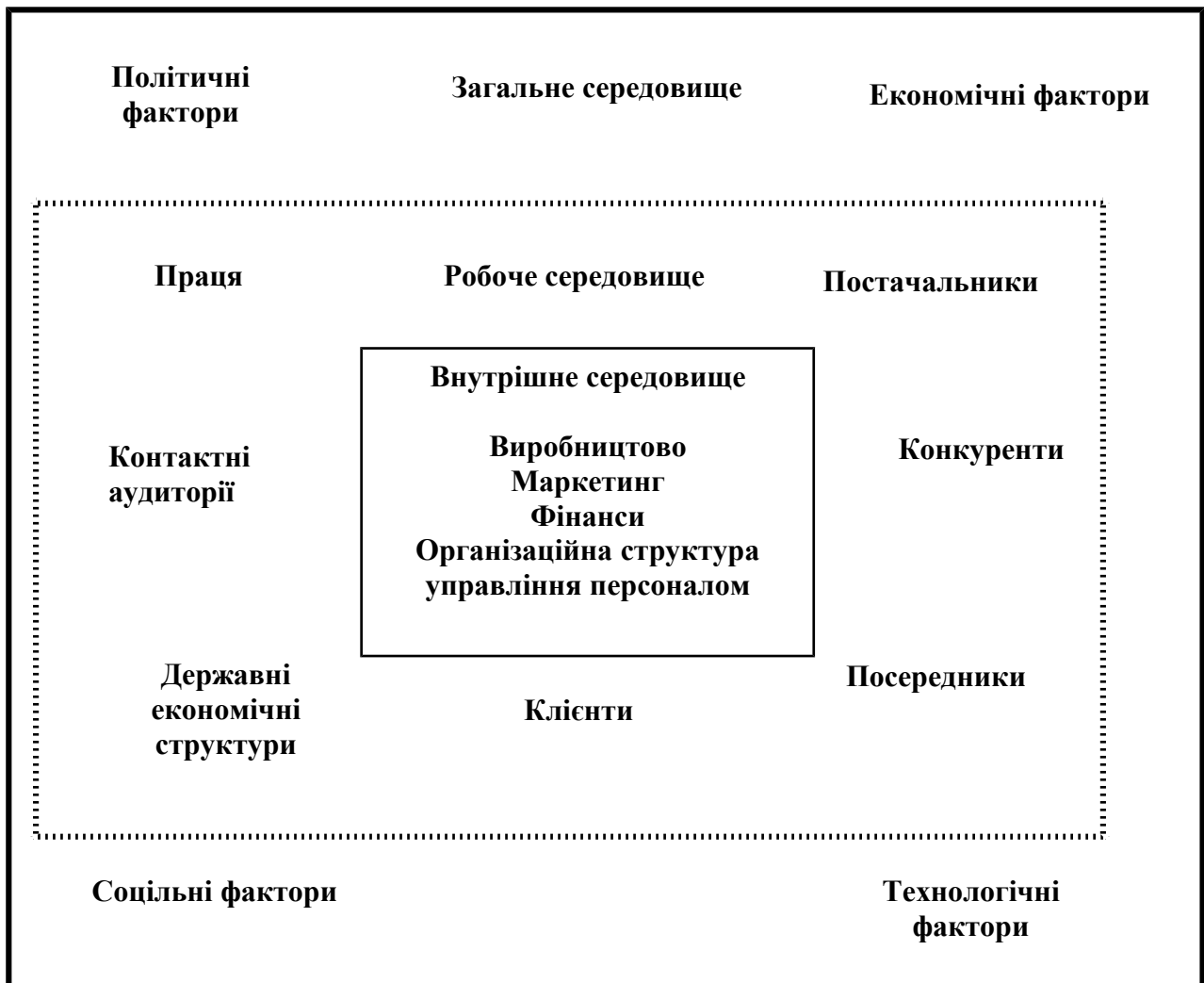


Рисунок 3.1 – Рівні організаційного середовища та їх елементи

3.1.1 Визначення критичних точок організаційного середовища

Ознайомившись з загальною будовою організаційного середовища фірма повинна виділити із сукупності її елементів ті, які є для неї найбільш важливими, інакше визначити межі аналізу середовища.

На установлення таких меж впливає три основних фактори:

- число і характер критичних точок, тобто найбільш значних елементів середовища;

- аналіз середовища визначений часовими рамками: в короткому періоді фірма в багатьох випадках може налаштуватись тільки на ті елементи, які критично діють на її поточне функціонування, тобто на елементи робочого середовища, в певному періоді у фірми з'являється можливість досліджувати загальний характер зовнішнього середовища;

- плідотворний аналіз можливий тільки в тому випадку, якщо фірма змогла визначити специфіку елемента, його унікальний характер.

Як показує перший фактор, у кожної організації є свій комплекс критичних точок. Він залежить від розмірів організації, характеру її

діяльності, вибраних нею цілей, географічних, історичних та інших особливостей.

Розміри організації неоднозначно впливають на установлення кола значущих факторів зовнішнього середовища.

З одного боку, крупна організація має можливість більш великого контролю над оточуючим середовищем, ніж невелика. Вплив великої фірми на оточуюче середовище може, певною мірою, нейтралізувати дію зовнішнього світу на її діяльність, через це ціла низка елементів зовнішнього середовища видаються великій організації менш значущими, ніж малій (наприклад, у неї, як правило, стабільні, добре налагоджені контакти з постачальниками, вона менш слабка перед конкурентами та інше).

З іншого боку, великі фірми, по-перше, менш рухомі і гнучкі, чим невеликі, а тому повинні добре орієнтуватись в навикишньому середовищі, для того щоб зуміти заздалегідь пристосуватись до майбутніх змін. Великі фірми несуть велику соціальну відповідальність перед середніми учасниками, покупцями, суспільством в цілому; по-друге, великі фірми можуть розширити аналіз зовнішнього середовища порівняно з малими у зв'язку з наявністю в них серйозного економічного потенціалу. У великій фірмі вже в поточному, короткому періоді стає можливим провести аналіз не лише робочого, але і загального середовища.

Характер діяльності фірми також значною мірою впливає на оцінку факторів середовища і вибір критичних точок. В табл. 3.1 показано, як реагують дві великі фірми різноманітного профілю на одні й тіж фактори зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1 – Значення факторів зовнішнього середовища для фірм з різноманітними виробничими профілями

Фактори зовнішнього середовища	Значення факторів для визначення стратегічних позицій	
	Великий виробник телефонного обладнання	Велика нафтова компанія
Рівень ВВП	Середнє	Високе
Величина державних капіталовкладень	Дуже високе	Високе
Технологічні зміни	Дуже високе	Нижче середнього
Соціальні зміни	Високе (навички телефонного спілкуванн)	Високе (наявність власних автомобілів)
Забруднення навколишнього середовища	Низьке	Високе

Цілі діяльності фірми, у свою чергу, визначають свою специфіку критичних точок організаційного середовища, якщо загальним напрямом діяльності обрано розвиток, фірма повинна добре знати положення справ у галузі, куди вона збирається увійти з новими товарами, своїх майбутніх конкурентів і покупців, динаміку технологічних змін та ін.

Якщо ж фірма тягнеться до вживання за рахунок відмови від випуску неконкурентоспроможних товарів, їй слід краще ознайомитись з юридичними аспектами проблеми, формами регулювання відносин з “трудом” – найомними робітниками тощо.

Історичний період по-своєму розставляє акценти в характері внутрішніх і зовнішніх пріоритетів фірми. Впродовж минулого і в першій половині нинішнього тисячоліття фірми працювали в умовах стабільних і майже не підтверджених змін ринків. Все, що відбувалось у зовнішньому середовищі, не представлялось дуже важливим і значущим для фірми.

Через це економічні організації діяли як замкнені на себе, закриті системи, які були стурбовані тільки своїми внутрішніми проблемами. Пристосування до зовнішніх умов приймалось фірмою як зайва розкіш – бо ринки були недостатньо насичені товарами, існували великі можливості для зростання, проблеми конкурентної боротьби не стояли так гостро, як в нинішніх умовах.

В останнє десятиріччя бізнес вимушений суміщати аналіз внутрішніх проблем з особливо уважним підходом до зовнішніх аспектів своєї діяльності. Більшість сучасних ринків перенасичені товарами, правилом стало швидке поновлення товарних ринків і зв’язані з ним технологічні зміни. Невід’ємним елементом сьогоденної господарчої діяльності стає глобалізація бізнесу, набуття ним міжнародного характеру. Особливе значення для діяльності фірми набуває соціально-політична динаміка.

Сучасні економічні організації – це відкриті системи, внутрішня стабільність яких залежить від умов зовнішнього середовища.

Найважливіші критичні точки сфери послуг. Існує низка характерних рис, які належать сфері послуг, у тому числі і послуг зв’язку:

- споживач звичайно є присутнім у виробничому процесі;
- потрібен більш високий ступінь індивідуалізації продукту відповідно до вимог споживача (більш висока якість).

Критичні точки організацій зв’язку:

- місце розташування підприємства (визначається місцем розташування споживача);
- потреби і бажання споживачів не завжди збігаються з розуміннями ефективності (наприклад, сільський телефонний зв’язок);
- календарне планування робіт часто залежить від споживача (наприклад, встановлення телефонного апарату);
- визначення і вимір якості часто важко зробити;
- робітникам таких підприємств дуже важливо мати навички спілкування зі споживачами;
- виробничі потужності часто розраховуються не за середнім, а за піковим попитом;
- створення запасів продукції (послуг) у періоди низького попиту неможливе для використання їх у пікові періоди;

- ефективність роботи службовців важко піддається виміру, тому що вона низька й обумовлена не поганою роботою, а відсутністю попиту в даний період;
- маркетинг і виробництво часто важко відокремити один від одного.

3.1.2 Формування бази даних про внутрішнє та зовнішнє середовище організації

Коли визначені найбільш важливі фактори середовища організації, необхідно отримати про них всю можливу інформацію.

Техніка формування бази даних. Визначення інформації про критичні точки середовища можна здійснити наступними засобами:

- сканування середовища (пошук вже сформованої інформації, тієї, що вже існує в ретроспективі);
- моніторинг середовища (досліджування поточної інформації та такої, яка щойно з'явилася);
- прогнозування (спроби (намагання) створити інформацію про майбутнє становище середовища).

Дослідження інформації здійснюється в рамках трьох головних типів систем отримання інформації.

1. Іррегулярні системи. Поширені в дослідженнях особливих ситуацій. Добре діють в умовах тривалої кризи середовища (такої, як політичне потрясіння (струс), викликане відставкою уряду тощо). Фокусуються в минуле, щоб знайти події, подібні даним. Можуть бути застосовані для короткотермінової реакції на кризу в організації. Мало використовуються для визначення можливих подій в майбутньому.

2. Регулярні (періодичні) системи. Для них характерний періодичний, найчастіше щорічний огляд подій. Результати періодичних досліджень застосовуються менеджментом, коли приймаються робочі рішення. Тут також переважає ретроспективний момент, хоча виявляється якась увага до майбутнього.

3. Системи безперервного (беззупинного) огляду. Постійно досліджують важливі елементи середовища організації, є стійким компонентом процесу планування. Найбільше орієнтовані на майбутнє. Використовують методи прогнозування. Їхнє застосування обмежене недостатчею засобів в організації, а також у тих випадках, коли аналітики фірми неспроможні правильно визначити важливі фактори середовища.

3.1.3 Характер інформації про середовище, необхідної для розробки стратегії

Перш ніж розпочати пошук інформації, фірма повинна визначити коло питань по кожному із важливих елементів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Ось зразковий (приблизний) перелік ознак для характеристики внутрішнього середовища.

Аналогічним засобом можна скласти перелік питань для огляду зовнішнього середовища.

Виробництво

Розміри та потужності
Тип і вік обладнання
Джерела поставок
Тенденції продуктивності
Інноваційні можливості
Нормування робіт
Рівень браку

Маркетинг

Номенклатура продукції
Якість продуктів
Розміри та частка ринку
Якість маркетингових досліджень
Ефективність застосування реклами
Організація продажу і сервісу

Фінанси

Програми навчання
Процедури залучення та відбору кадрів
Аналіз трудових операцій
Змістовність роботи
Система нагороджень

Управління персоналом

Активи
Валові накопичення
Дохідність
Джерела грошових надходжень
Показники балансу

Організаційна структура Влада і лідерство

Характер делегування повноважень
Тип організаційної структури
Відносини між менеджерами та працівниками

Характер влади
Ефективність менеджменту

3.1.4 Джерела та оцінка інформації про середовище організації

Джерела інформації можуть мати різноманітний характер (рис. 3.2).

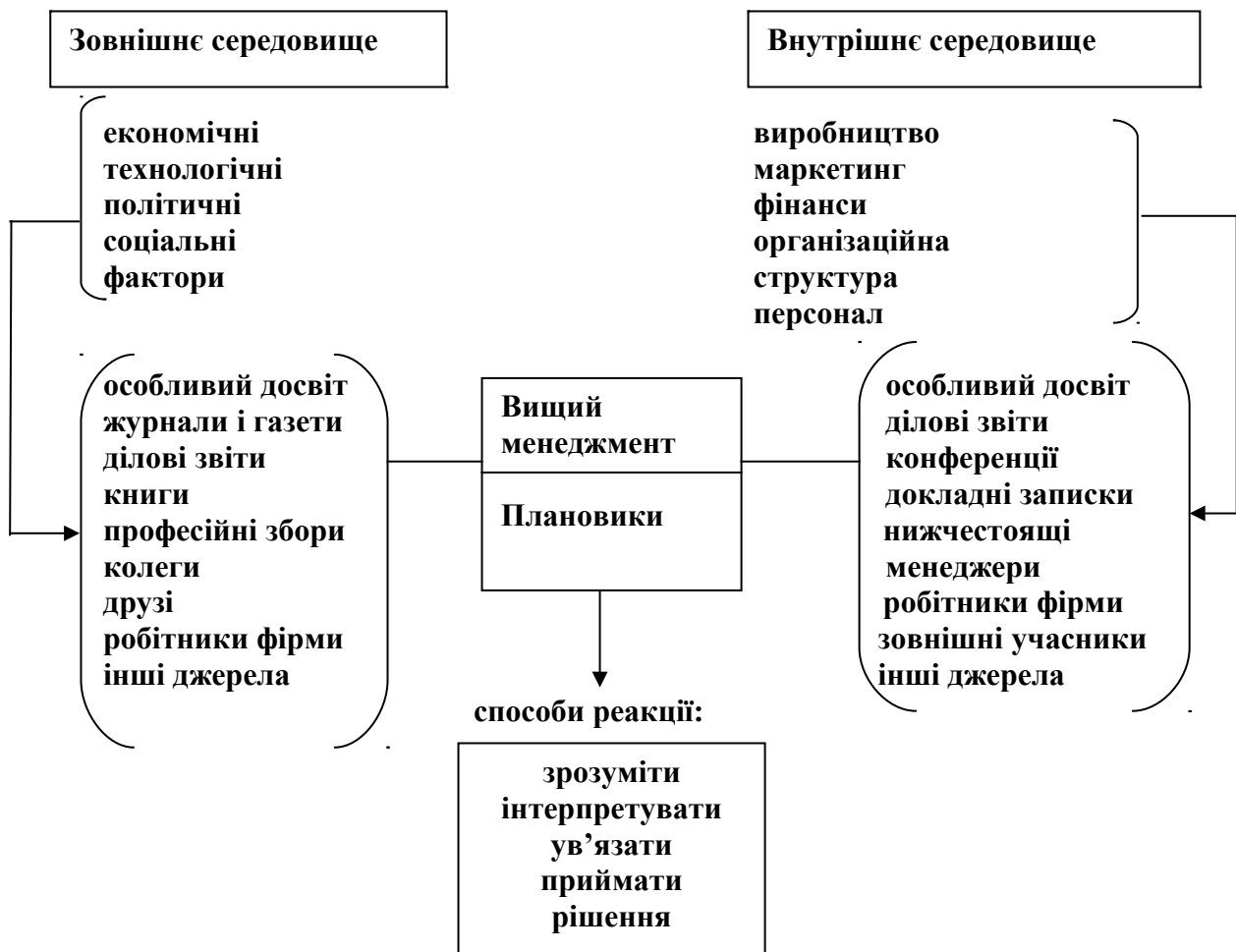


Рисунок 3.2 – Джерела інформації для процесу планування

Збиранням потрібної інформації звичайно займається служба планування. У той самий час цей процес координується та контролюється вищим менеджментом. Вищий менеджмент, крім того, самостійно займається збиранням інформації, тому що володіє можливістю заходити в різні інформаційні канали.

Оцінка інформації є заключним етапом аналізу організаційного середовища. Підсумки оцінки використовуються як підстава для стратегічного аналізу та визначення можливих варіантів стратегії.

Головною метою оцінки інформації є виявлення негативного і позитивного впливу середовища на майбутню діяльність фірми. В процесі оцінки фокус переміщається від розуміння середовища до розуміння того, що дане становище середовища може означати для організації.

Існує декілька поширених методів оцінки. Серед них метод 5x5. Метод 5x5 для визначення найбільш важливих елементів зовнішнього середовища був запропонований в 1984 році О. Х. Месконом. Він включає в собі п'ять питань про п'ять факторів зовнішнього середовища:

1. Якщо ви володієте інформацією про фактори зовнішнього середовища, назвіть хоча б п'ять з них.

2. Які п'ять факторів зовнішнього середовища становлять для вас найбільшу небезпеку?

3. Які п'ять факторів із планів ваших конкурентів вам відомі?
4. Якщо ви вже визначили напрям стратегії, які п'ять факторів могли б стати найбільш важливими для досягнення вашої мети?
5. Назвіть п'ять зовнішніх сфер, які включають можливість змін, які могли б стати сприятливими для вас.

Для того, щоб дати достовірні відповіді на кожне із п'яти запитань, необхідно зібрати вже існуючу інформацію про організаційне середовище і спробувати дати прогнози його майбутнього стану.

Інший метод оцінки може являти собою перелік із чотирьох запитань, який включає основні критерії оцінки впливу кожного важливого фактора середовища на майбутнє організації:

1. Як (позитивно чи негативно) даний фактор може вплинути на становище організації?
2. Яка ймовірність зміцнювання цього фактора, чи можна буде його прослідкувати?
3. Наскільки великим буде вплив фактора на організацію?
4. Коли вплив цього фактора на організацію може послабитися? В наближений час? В середньотерміновому періоді? Через тривалий час?

Одним із найпоширеніших і визнаних методів оцінки середовища є метод SWOT (SWOT – складається з перших букв англійських слів “сила”, “слабкості”, “можливості”, “загрози”). Метод SWOT, будучи способом оцінки середовища, в той самий час має більш широке застосування, тому що вже використовується в стратегічному аналізі та визначенні конкретних перспектив фірми. В рамках методу SWOT організація, з одного боку, виявляє та оцінює власні сильні та слабкі сторони, з іншого – визначає можливості та загрози, наявні в зовнішньому середовищі.

Простим прикладом застосування методу SWOT для оцінки може прислужитися таблиця, складена для БАТ "Укртелеком" (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Приклад застосування методу SWOT

Сильні сторони: – монополіст на ринку стаціонарного телефонного зв'язку; – контроль великої оптоволоконної мережі на території України; – наявність унікального сучасного обладнання; – наявність постійного попиту на послуги підприємства	Слабкі сторони: – неефективне управління компанією державою; – висока зношеність основних фондів; – невідома точна вартість активів компанії; – необхідність надавати нерентабельні послуги; – постійна необхідність в крупних інноваційних інвестиціях
Можливості: – освоєння ринку мобільного зв'язку; – подальше освоєння ринку Інтернет – технологій; – зростання числа абонентів стаціонарного телефонного зв'язку; – впровадження новітніх технологій у сфері фіксованого телефонного зв'язку; – вихід на ринки послуг інформаційного наповнення та IP-телефонії	Загрози: – вірогідність виведення активів підприємств спецзв'язку; – зменшення частки на ринку стаціонарного зв'язку; – агресивна політика конкурентів в ІТ-області

3.2 Визначення напрямку розвитку організації. Бачення, місія,

цілі розвитку

Аналіз макро- і мікросередовища організації і техніка сценарного планування необхідні для розробки і прийняття так званої міні-стратегії організації, що складається з її бачення, місії, основних цілей і стратегічних пріоритетів. За допомогою міні-стратегії вибудовується "управлінський міст" від стратегії організації до її тактичної діяльності.

Бачення – це найменш формалізована мета організації, що відображає мрії і надії керівництва, які спрямовують організацію до чогось суттєво нового. При цьому бачення повинне мати мотивуючий вплив, що мобілізує енергію працівників організації до досягнення відповідного ідеалу.

Якщо виходити із системної концепції, що організація – це відкрита соціотехнічна система, яка прагне досягти загальної мети, то в даному контексті бачення виступає як найважливіший системоутворюючий фактор, що визначає поведінку організації на тривалий період (найчастіше він виходить за межі стратегічного планування).

Термін "бачення" тісно (безпосередньо) пов'язаний з терміном "місія організації". Бачення — це "розширена" версія місії організації, що включає чітке її визначення.

Місія – це найважливіша мета організації, по суті, курс, обраний організацією на те, що вона збирається робити і чим хоче стати. Уявлення керівництва про те, якою буде організація в майбутньому за ідеальних умов, і є стратегічним баченням. Бачення і місія організації взаємопов'язані поняття, що доповнюють один одного. Саме за допомогою цих понять можна відокремити одну організацію від іншої на основі їхніх відмітних рис, напрямів діяльності і шляхів розвитку.

Можна запропонувати таку відмінність між баченням і місією. Місія являє собою ніби "технічний погляд" на майбутнє організації. Через бачення робітники організації можуть скласти розширене уявлення про майбутню організацію з таких питань: зміст політики, що проводить організація; розподіл повноважень і влади в організації; особливості філософії організації; цінності, на яких базується організація та ін.

Таким чином, бачення пов'язує бізнес з культурою організації, створюючи при цьому еталони цінностей, загальні для кожного працівника організації.

По суті, бачення поєднує індивідуальні ідеали всіх працівників організації в єдиний еталон цінностей. Філософія, цінності, бачення, місія і мета утворюють ієрархію висхідної конкретності (найзагальніше поняття – філософія; найконкретніші – цілі), що утворює "каркас" організаційної культури.

Практика багатьох зарубіжних фірм показує, що бачення може ніколи і не стати реальністю, але його можна переглянути на будь-якому етапі реалізації стратегії, уточнюючи при цьому уявлення про напрямок розвитку організації.

Крім того, бачення виступає як обов'язкова умова ефективного лідерства. Менеджер не може бути ефективним лідером без зрозумілого уявлення про свій бізнес. Діяльність лідера, що постійно спрямована на перебудову організації, неможлива без формулювання бачення майбутнього організації. Сам же процес формулювання бачення пов'язаний з розробкою нових принципів діяльності лідера в майбутньому з використанням інших стандартів, поглядів і дій. До відмітних рис лідера слід віднести його вміння надихнути працівників організації на реалізацію стратегічних цілей і переконати їх у можливості такої реалізації.

Бачення є також хорошим засобом мотивації працівників організації, тому що воно формулюється на основі інтуїції і логічного аналізу і приводить в дію уяву.

Головним джерелом невизначеності функціонування ділової організації є зовнішнє середовище. У середовищі, яке постійно змінюється, образ ділової організації має символізувати її стабільність і надійність. Тому зростає роль розробки стратегічних спрямувань організації за допомогою формулювання її бачення і місії. Реалізація менеджменту на основі бачення і цілей вимагає зміни основних уявлень та існуючої концепції управління організацією. Але звичайно менеджерів не заохочують за фантазії і передбачення. Дуже часто сам процес стратегічного планування є не джерелом, а інструментом реалізації бачення.

Місія вважається більш конкретним орієнтиром, ніж бачення, тобто місія повинна бути виконана по закінченні певного періоду часу. Наведемо деякі визначення місії:

Місія – це поняття, що іноді використовується для визначення мети чи будь-якого виду діяльності.

Місія – "загальна нитка", що зв'язує в одне ціле усі види діяльності організації.

Місія організації – відповідь на питання: "У чому полягає наша діяльність і чим ми будемо займатися? "

Формулювання місії підкреслює основний зміст і напрямки діяльності організації.

Місія – це поєднання образу компанії і її кредо .

Образ компанії виражає "конституцію" фірми і дає відповідь на питання: "З якою метою створено компанію? Чому вона існує?" У кредо сформульований загальний кодекс поведінки, де зафіксовані певні зобов'язання фірми і результати, яких вона прагне досягти. Образ компанії відбиває сутність мети фірми, а кредо виражає сутність її організаційної культури. Образ і кредо взаємозалежні і становлять місію фірми.

Місія – основна загальна мета організації – чітко виражена причина її існування.

Місія – це сенс існування компанії, її роль у світі і значення для суспільства.

Особливе значення місії для діяльності організації полягає в тому, що місія: є основою стратегічних рішень організації; створює впевненість, що в

організації є зрозумілі, чіткі цілі; поєднує зусилля працівників за вибраними напрямками; створює розуміння і підтримку серед представників пов'язаних груп (акціонери, власники, що фінансують організації, владні структури, менеджери).

Щодо змісту місії не існує на даний момент однозначного розуміння. На думку різних авторів, у змісті місії повинно бути відбито такі основні аспекти:

- проголошення цінностей і переконань;
- опис продуктів (послуг), пропонованих організацією, чи потреб, що вона збирається задовольнити;
- характеристика ринку, на якому організація позиціонується (споживачів, клієнтів, користувачів, конкурентів);
- способи виходу на ринок;
- опис ключових технологій, що будуть використовуватися (характеристика технологічних процесів, обладнання, технологічні інновації);
- стратегічні принципи розвитку і фінансування;
- філософія організації;
- орієнтація організації на збереження чи зміцнення благополуччя споживача, підвищення якості життя, захист навколишнього середовища і суспільства в цілому.

У змісті місії розкриваються всі основні аспекти діяльності організації. Бачення і місія повинні надихати працівників організації і слугувати мотиваційним стимулом до якісного виконання делегованих їм завдань. Приклади місій наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Приклади місій

Організація	Місія
Комерційний банк	Банк сприяє становленню і розвитку середнього і малого бізнесу в Україні шляхом надання широкого спектра банківських послуг, високої якості обслуговування клієнтів і ефективного розвитку з урахуванням інтересів акціонерів, клієнтів і співробітників
Ювелірно-художня фірма	Виробництво і реалізація виробів з дорогоцінних металів і каменів, доступних широкому колу споживачів з різним достатком
Інвестиційна компанія	Інвестування капіталу у будь-яку галузь, що працює прибутково і має потенціал для подальшого зростання
Фірма Eastman Kodak	Розуміння можливостей задоволення і потреб користувачів і надання їм комунікаційних рішень кращих, ніж у конкурентів

Після визначення місії настає етап розробки стратегії – формування **цілей** фірми. **Місія є основою для установлення цілей всієї організації**, окремих підрозділів і підсистем. При формуванні цілей необхідно враховувати також певні цінності і цілі, амбіції, бізнес-філософію, ставлення до ризику й етичні погляди, на які орієнтується вище керівництво.

Цілі – це кінцевий стан, чи кінцевий результат, до якого прагне фірма. З урахуванням спадковості місії і цілей можна сказати, що **цілі** – це конкретизація місії організації у формі, доступній для управління процесом їх реалізації. Цілі визначають окремі конкретні напрями діяльності організації і є необхідною передумовою її успіху.

Значущість постановки цілей можна охарактеризувати такими властивими їм рисами і властивостями:

- цілі – це вихідне положення планування діяльності організації;
- цілі визначають структуру організаційних відносин;
- на основі цілей розробляється і підтримується мотиваційна система, використовувана в організації;
- цілі впливають на систему контролю в організації;
- цілі є точкою відліку при оцінці результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому.

Звичайно в організації залежно від специфіки галузі, стану зовнішнього середовища, змісту місії, кількості реалізованих видів бізнесів, ставлять і реалізують відносно значну кількість цілей, що залежать від періоду часу, необхідного для їх досягнення, змісту, вимірності, ієрархії й ін. Одна з можливих класифікацій цілей організації наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Класифікація цілей організації

Критерії класифікації	Групи цілей
Період установаження	Стратегічні, тактичні, оперативні
Зміст	Економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні, політичні
Функціональна структура	Маркетингові, інноваційні, кадрові, виробничі, фінансові, адміністративні
Середовище	Внутрішні, зовнішні
Пріоритетність	Особливо пріоритетні, пріоритетні, інші
Вимірність	Кількісні, якісні
Повторюваність	Постійні (повторювані), разові
Ієрархія	Організації, підрозділи
Стадії життєвого циклу	Проектування і створення об'єкта, зростання об'єкта, зрілість об'єкта, завершення життєвого циклу об'єкта

Виходячи з розуміння цілі як кінцевого результату, окрему фірму у розрізі її стратегічних спрямувань цікавлять у першу чергу два пріоритетних ключових результати, що стосуються:

- фінансової діяльності;
- показників стратегічної діяльності.

У діяльності комерційних організацій можуть виникати ситуації, коли необхідно зробити вибір: або йти по шляху підвищення короткострокових фінансових показників, або спрямувати свої зусилля на зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Практика багатьох фірм показує, що фірми, які постійно випускають можливості закріплення своїх конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, ризикують підірвати власну конкурентоспроможність.

Подібні дії фірми особливо небезпечні, якщо основні конкуренти беруть на озброєння стратегію зростання і піклуються про своє лідерство в галузі в довгостроковій перспективі.

Перелік основних видів стратегічних і оперативних (фінансових) цілей наведено у табл. 3.5

Фінансові цілі передбачають збільшення таких показників: обсяг прибутку, віддача від інвестицій, приплив готівки, розміри дивідендів. Стратегічні цілі належать до конкурентоспроможності фірми. Вони спрямовані на забезпечення більш високих темпів зростання, збільшення частки ринку, поліпшення якості продукції, зменшення витрат та ін.

У тих організаціях, що керуються принципами стратегічного управління, цілі повинні бути установлені не тільки для організації в цілому, але і для кожного рівня і ланки управління, функціонального чи забезпечуючого відділу кожної товарної групи, кожного фахівця. Таким чином, в організації складається ієрархія цілей. При цьому цілі більш низького рівня є певними засобами для досягнення цілей більш високого рівня. Ієрархічність цілей підкреслює взаємозв'язок окремих структурних одиниць і спрямовує їхні зусилля на досягнення основних цілей організації.

Таблиця 3.5 – Порівняння оперативних (фінансових) і стратегічних цілей

Оперативні (фінансові) цілі	Стратегічні цілі
- прискорене зростання доходів; - прискорене зростання грошових надходжень; - більш високі дивіденди; - більш широкі межі отримання прибутку; - підвищення надійності облігацій і ставок по кредитах; - збільшення припливу коштів; - підвищення ціни акцій; - досягнення міцного фінансового становища фірми; - диверсифікація бази одержання прибутку; - стабільний дохід у періоди економічних спадів	- зростання частки ринку; - більш сильне і більш надійне становлення в галузі; - підвищення якості продукції; - зниження витрат виробництва порівняно з основними конкурентами; - розширення і поліпшення номенклатури продукції; - підвищення репутації компанії серед клієнтів; - поліпшення обслуговування клієнтів; - визнання компанії лідером в галузі технологій і/чи інновацій; - підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках; - збільшення можливостей зростання; - повне задоволення запитів клієнтів

Організаційні цілі повинні відповідати деяким ключовим вимогам (табл. 3.6).

Вище було зазначено, що перед окремою організацією менеджери можуть установити значну кількість різних цілей. На цьому етапі розробки стратегії може виникнути серйозна проблема, що полягає у визначенні послідовності досягнення окремих цілей. Досвідчені менеджери фокусують свою увагу на цілях у тих сферах, де результати мають вирішальне значення.

У практичному плані при постановці цілей відповідних рівнів і розподілі ключових ресурсів організації, необхідних для їх досягнення, рекомендується така система пріоритетів:

1-й рівень: оптимальна концентрація;

2-й рівень: достатній мінімум;

3-й рівень: залишковий принцип (включаючи повне припинення окремих програм і проектів).

Використовувана в організації система пріоритетів разом з установленими стратегічними цілями дозволяє чітко виділити й обґрунтувати систему стратегічних цільових пріоритетів організації. Установлена в такий спосіб система стратегічних цільових пріоритетів і програма конкретних дій організації, що буде розроблятися потім, яка забезпечує їх практичне здійснення, звичайно подається у вигляді первинної стратегії організації.

Однією з основних вимог при визначенні місії, установленні цілей і цільових пріоритетів є урахування даних усіх етапів стратегічного аналізу (даних дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища і розробки сценаріїв розвитку), які повинні бути відповідним чином синтезовані і відображені.

Таблиця 3.6 – Вимоги до цілей

Вимоги	Характеристика вимог
Досяжність	Цілі не повинні бути занадто легкими для досягнення, але вони і не повинні бути нереалістичними. У цілях має міститися певний виклик для співробітників, але обов'язково такий, що враховує можливості виконавців. Якщо мета не реальна, то це може призвести до втрати орієнтирів як виконавцями, так і окремим підрозділом, а може, й організацією в цілому
Вимірність	Ціль повинна бути кількісно вимірювана. У протилежному випадку можуть виникнути труднощі на етапі оцінки результатів діяльності, що в остаточному підсумку може призвести до конфліктних ситуацій
Конкретність	Зміст цілі повинен відображати, що необхідно отримати в результаті діяльності, терміни досягнення цих результатів і того, хто повинен їх досягти. Конкретність мети виявляється в однозначному визначенні напрямку руху організації
Гнучкість	Цілі слід установлювати таким чином, щоб залишалася можливість їх коректування через зміни в зовнішньому середовищі організації
Сумісність	Цілі повинні бути сумісними за ієрархією, тобто довгострокові цілі відповідають місії, середньострокові цілі - довгостроковим, а короткострокові цілі - середньостроковим. Крім того, не повинно бути суперечностей, наприклад, між такими цілями: цілі прибутковості і добродійності; цілі посилення позиції на існуючому ринку і цілі проникнення на нові ринки; цілі стосовно прибутковості в короткостроковому періоді часу і щодо підвищення конкурентоспроможності в довгостроковому періоді та ін.
Орієнтація цілей в часі	Установлюючи цілі, організація повинна точно визначити не тільки те, чого вона хоче досягти, але і терміни досягнення результатів
Прийнятність	Цілі повинні бути прийнятними у першу чергу для працівників організації, тобто для тих, кому доведеться їх досягати, і для всіх зв'язаних груп, тобто основних суб'єктів впливу, що визначають діяльність і розвиток організації

3.3 Стратегічний аналіз розвитку організації

Стратегічний аналіз означає перетворення бази даних, отриманих в результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також місії і цілей на стратегічний план підприємства. Стратегічний аналіз означає по суті формування стратегічного плану підприємства.

Інструментами стратегічного аналізу (планування) є:

– **формальні** (стандартні) моделі. У вітчизняній економічній літературі під моделлю прийнято розуміти певне формалізоване в термінах економіко-математичних методів відображення економічних процесів і явищ.

В ринковій же економіці значного поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відбиває динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В цьому аспекті методи і моделі являють собою певною мірою синоніми. До формальних моделей можна віднести матричні методи, що становлять окрему тему для вивчення.

– **самостійний творчий аналіз** (планування) з використанням відомих традиційних методів і прийомів економічного аналізу, серед яких:

1) **Статистично-економічний метод.** Прийоми:

а) статистичне спостереження – для збирання цифрових даних, вибіркового обстеження, анкетування тощо;

б) прийоми економічного групування, порівняння, вирахування середніх і відносних величин, індексів тощо – для аналізу зібраного матеріалу, установлення закономірностей, виявлення резервів, факторів, темпів змін, інтенсивності явищ.

2) **Розрахунково-конструктивний метод.** Прийоми: а) виділення головної ланки; б) зважування; в) аналогії; г) евристичний; д) застосування нормативів — для виділення головних факторів і умов, створення системи заходів, моделей, концепцій, програм розвитку та інших проектів.

3) **Абстрактно-логічний метод.** Прийоми: а) індукції і дедукції; б) аналізу і синтезу; в) порівняння; г) системно-структурний; д) формалізації і моделювання; е) програмування і прогнозування - для розробки графічних і інших моделей, розширення визначень існуючих понять, створення системи роботи, концепцій і програм.

4) **Монографічний метод** — для детального дослідження й опису окремого типового або передового підрозділу (об'єкта).

5) **Економіко-математичні методи**, зокрема, симплекс-метод – для оптимізації об'єкта дослідження і максимізації прибутку; кореляційно-дисперсний аналіз – для установлення взаємозалежностей складових об'єкта, виявлення факторів і рівня їх впливу.

Для стратегічного аналізу найчастіше використовуються методи:

– розрахунково-аналітичні – балансовий, нормативний та ін.і;

– графоаналітичні – екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції, трендів тощо;

– економіко-математичні - лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та ін.;

– евристичні (побудовані на досвіді дослідників і експертів) - методи експертних оцінок, методи сценаріїв та ін..;

– специфічні методи і моделі стратегічного аналізу, які, до речі, широко використовуються за кордоном, наступні: а) метод розриву; б) модель життєвого циклу товару (ЖЦТ); в) крива досвіду; г) модель „продукт-ринок»; д) матричні методи портфельного аналізу (БКГ, „Мак-Кінсі», АДЛ) та ін.

Стратегічний аналіз проводиться, як правило, у два етапи:

– набір планових показників, що виражають ідею, місію і цілі підприємства та їх порівняння з реальними можливостями, що пропонує середовище і установа розриву між ними;

– визначення альтернативних варіантів стратегічного плану (можливих варіантів розвитку).

На першому етапі стратегічного аналізу установають розрив між стратегічними цілями підприємства і його можливостями, використовуючи, зокрема, один з специфічних методів аналізу – **метод розриву**.

Аналіз розриву проводиться в такій послідовності:

– рангуються за термінами стратегічні цілі підприємства. За цими самими термінами проставляються реальні можливості підприємства;

– визначаються розриви між цілями і можливостями підприємства за кожним терміном (періодом);

– розробляються певні заходи (програми і тактичні дії) по заповненню розривів на кожну дату.

Модель аналізу розривів можна зобразити наступним чином (рис. 3.3.).

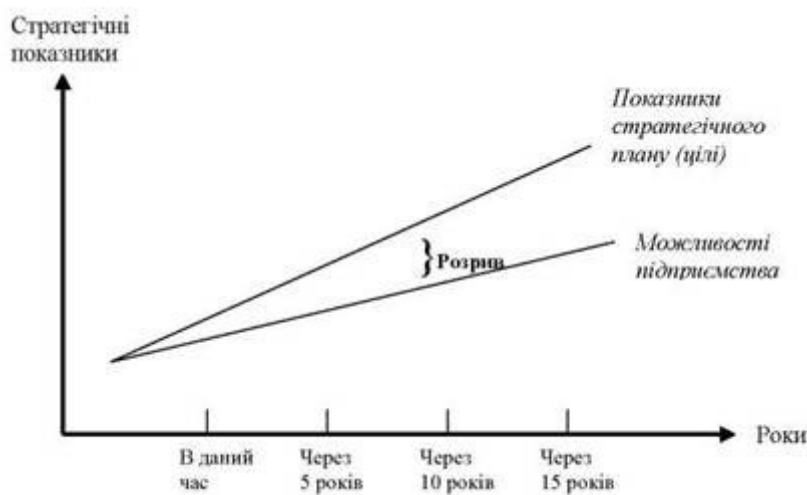


Рисунок 3.3 – Графічна модель методу розриву

На другому етапі стратегічного аналізу формують альтернативні варіанти стратегічного плану (можливі варіанти розвитку), застосовуючи при цьому відомі (названі вище) специфічні методи стратегічного аналізу.

Крива досвіду (аналіз динаміки витрат)

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва і витратами на нього і засвідчує, що витрати на виробництво одиниці

продукції (собівартість) знижуються на 20% кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється.

Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлюються дією наступних факторів:

- а) проявляється ефект економії на масштабах;
- б) з'являються переваги у технології (при розширенні виробництва);
- в) з'являються можливості для кращої організації виробництва.

Відповідно до кривої досвіду, основним завданням стратегії підприємства має стати постійне розширення власної частки ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно з тією ж кривою, зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З іншого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну й, отримавши таким чином цінову перевагу, далі розширювати частку ринку.

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей. При цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

Модель життєвого циклу товару на ринку (аналіз динаміки ринку).

Дана модель (рис. 3.4) теж враховує лише один фактор діяльності підприємства – уже зовнішній – динаміку ринку. В основу аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), яка є аналогією життєвого циклу біологічної істоти. Тобто життєвий цикл товару на ринку поділяється на кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії.

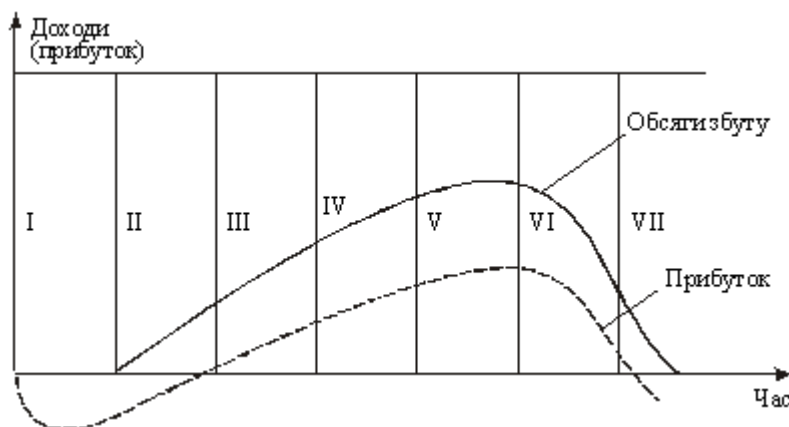


Рисунок 3.4 – Модель життєвого циклу товару

- I – дослідження та розроблення товару;
- II – запровадження товару на ринок;
- III – розширення ринку збуту;
- IV – використання переваг;
- V – зрілість товару;
- VI – насичення ринку;

VII – витискування товару з ринку.

Головною ідеєю концепції життєвого циклу продукції є підтвердження тимчасового характеру ринкового життя товару. Навіть товари зі стрімким зростанням обсягів продажу і прибутку колись проходили етапи зрілості, насичення і витиснення з ринку. У зв'язку з цим кожне підприємство мусить своєчасно потурбуватись про заміну своїх товарів новими.

Відповідно до зміни обсягів збуту і прибутку модифікується і маркетингова програма. Основна мета такого модифікування – продовження часу існування товару на ринку, збільшення віддачі від нього для підприємства.

Моделі кривої досвіду і ЖЦТ є найпростішими методами стратегічного аналізу, оскільки дозволяють будувати стратегію на врахуванні дії лише одного із факторів діяльності підприємства.

Модель „продукт-ринок» являє собою матрицю за допомогою якої можна визначити ступінь ризику чи, відповідно, ймовірність успіху за певних поєднань дії двох факторів - ринку і продукту (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Матриця „продукт-ринок»

Ринок	Продукт (товар)					
	Існуючий		Новий, пов'язаний з існуючим		Зовсім новий	
	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик
Існуючий	90%	Низький	60%	Середній	30%	Високий
Новий, пов'язаний з існуючим	60%	Середній	40%	Високий	20%	Дуже високий
Зовсім новий	30%	Високий	20%	Дуже високий	10%	Вкрай високий

Модель використовують при виборі певного виду бізнесу залежно від ступеня ризику, який може собі дозволити підприємство. Може також застосовуватись при формуванні портфеля бізнесів, особливо при розподілі інвестицій між стратегічними областями бізнесу.

Портфельна стратегія і портфельний аналіз. Поява моделі (матриці) БКГ стало логічним завершенням однієї дослідної роботи, проведеної у свій час фахівцями Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group). В основі Бостонської матриці лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: вихід на ринок (товар – "важкі діти"), зростання (товар – "зірки"), зрілість (товар – "дійні корови") і спад (товар – "собаки") (рис. 3.5).

Матриця БКГ свого часу була значним внеском до інструментарію стратегічного планування, оскільки пов'язувала ринкові фактори діяльності підприємства з фінансовими аспектами функціонування підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі. Широке застосування цієї моделі пояснювалося можливістю формулювання типових фінансових заходів щодо

окремих напрямів діяльності з виготовлення окремих видів продукції з різними ринково-виробничими характеристиками. Застосування матриці БКГ допомогло усвідомити, що пріоритети в розподілі ресурсів підприємства можуть і мають змінюватися, і частково зрозуміти причини цих змін. Ще однією перевагою такого підходу було те, що створювалося підґрунтя для розробки та раціоналізації стратегій «зростання, стабілізації та виведення на ринок» окремих видів продуктів.



Рисунок 3.5 – Портфельна модель БКГ

«Зірки» – вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу всіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно значною часткою ринку, яку має на певний період часу фірма – об’єкт аналізу. Використовуються стратегії розвитку, оптимізації, пріоритетного інвестування тощо.

«Дійні корови» – вид продукції, що характеризується низькими темпами зростання сукупних обсягів продажу всіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно значною часткою ринку, що її має на певний період часу фірма – об’єкт аналізу. Використовуються стратегії підтримки, отримання максимального прибутку, іноді – «збирання врожаю» тощо.

«Собаки» – вид продукції, що характеризується низькими темпами зростання сукупних обсягів продажу всіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно незначною часткою ринку, яку має на певний період часу фірма – об’єкт аналізу. Використовуються стратегії «збирання врожаю», виходу з бізнесу, ліквідації.

«Важкі діти» – вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно невеликою часткою ринку, котру має на певний період часу фірма – об’єкт аналізу. Використовуються стратегії «посилення» або збереження позиції.

Основні рекомендації Бостонської консультативної групи з корпоративного портфеля представлені в табл. 3.8

Матриця БКГ допомагає виконанню двох функцій: прийняттю рішень про накреслені позиції на ринку і розподілу стратегічних коштів між різними зонами господарювання в майбутньому.

Таблиця 3.8 – Рекомендації Бостонської матриці

Частка ринку	Можливі стратегії	Вид стратегії одиниці бізнесу
Зростання	Інвестування	"Зірки", "Важкі діти"
Утримання	"Зняття вершків"	"Дійні корови"
Відступ	деінвестування	"Собаки", "Важкі діти"

Серед достоїнств матриці БКГ, перш за все, слід відзначити її простоту. Матриця надто корисна при виборі між різними стратегічними зонами господарювання (СЗГ), визначенні стратегічних позицій і при розподілі ресурсів на найближчу перспективу. Проте, через простоту, матриця БКГ володіє двома суттєвими недоліками:

- всі СЗГ, становище в яких компанії аналізується за допомогою матриці БКГ, повинні знаходитися в однаковій фазі розвитку життєвого циклу;
- усередині СЗГ конкуренція повинна йти таким чином, щоб використовуваних показників було достатньо для визначення міцності конкурентних позицій компанії.

Більш розвиненою моделлю, яка використовується для портфельного аналізу та проектування, є дев'ятисекторна матриця, розроблена фахівцями консалтингової групи «Мак-Кінсі», яка співпрацювали з відомою фірмою «Дженерал Електрик». У ній, на відміну від попередніх, використовуються системні критерії: «привабливість стратегічних зон господарювання (СЗГ)» та «позиція в конкуренції».

Показник «привабливість СЗГ» є невідконтрольним компанії, тобто той або інший господарюючий суб'єкт може лише фіксувати і на них орієнтуватися.

Показник «позиція в конкуренції», навпаки, залежить від результатів діяльності самого суб'єкта господарювання. Якщо в матриці БКГ по осі абсцис використовується статичний (фіксований) показник, будь-то частка ринку або рентабельність, то в матриці «Дженерал Електрик – МакКінсі» використовується вже динамічний показник, тобто не рентабельність, а її зміна і так далі.

На відміну від матриці БКГ нова матриця застосовна в усіх фазах циклів попиту і технології і за самих різних умов конкуренції. Проте користуватися нею можна лише після низки трудомістких операцій. Матриця «Дженерал Електрик – МакКінсі» має розмірність 3x3. По осях виставляються інтегральні оцінки привабливості ринку і відносної переваги компанії на даному ринку або сильних сторін бізнесу компанії. По осі Х в

матриці «Дженерал Електрик – МакКінсі» розташовуються параметри, які підконтрольні компанії, відповідно, по осі Y – непідконтрольні.

Збільшення розмірності матриці до 3x3 дозволило не тільки давати більш детальну класифікацію порівнюваних видів бізнесу, але й розглядати більш широкі можливості стратегічного вибору.

Аналізовані види бізнесу відображаються на сітці у вигляді кружків або пухирців. Кожний кружок відповідає загальному обсягу продажу на деякому ринку, а частка бізнесу компанії показується сегментом у цьому кружку.

Кожна із двох осей матриці умовно ділиться на три частини, у такий спосіб сітка виявляється, що складається з дев'яти кліток. Стратегічні позиції бізнесу поліпшуються в міру його переміщення на матриці праворуч ліворуч знизу нагору. У матриці «Дженерал Електрик – МакКінсі» виділяються три області стратегічних позицій:

- область переможців;
- область програючих – середня область, в яку входять позиції, в яких стабільно генерується прибуток від бізнесу;
- середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу.

Фактори, що визначають привабливість галузі та позиції бізнесу на окремих ринках, різні. Так, основними критеріями привабливості можуть бути розмір ринку, темпи зростання, рівень конкуренції, чутливість ринку до ціни. Конкурентоспроможність бізнесу можна оцінити, використовуючи такі критерії, як частка ринку, контрольована фірмою; ефективність системи маркетингу, рівень витрат, потенціал та ін. Тому при аналізі кожного ринку слід виділити фактори, що його характеризують та оцінити їх рівень (низький, середній або високий) (табл.3.9).

Таблиця 3.9 – Матриця «Дженерал Електрик – МакКінсі»

	Конкурентна позиція			
		гарна	середня	слабка
	Висока	Переможець	Переможець	"Знак питання"
	Середня	Переможець	Середній бізнес	програючий
	Низька	Виробник прибутку	програючий	програючий

Рекомендації матриці «Дженерал Електрик – МакКінсі» такі:

- інвестувати, щоб утримувати зайняту позицію і йти за розвитком ринку;
- інвестувати з метою поліпшення займаної позиції, зміщуючись за матрицею вправо, в сторону підвищення конкурентоспроможності;
- інвестувати, щоб відновити загублену позицію. Таку стратегію важко реалізувати, якщо привабливість ринку слабка або середня;

- знизити рівень інвестицій з наміром "зібрати врожай", наприклад, шляхом продажу бізнесу;
- припинити інвестиції і піти з ринку (або ринкового сегмента) з низькою привабливістю, де підприємство не може досягти суттєвої конкурентної переваги.

Дана матриця є більш досконалою, так як в ній розглядається суттєво значна кількість факторів. Тому вона не призводить до настільки спрощених висновків, як матриця Бостонської консультативної групи.

Часто компанії мають незбалансовані портфелі. Різні типи такої незбалансованості відображені в табл. 3.10.

Матриця «Дженерал Електрик – МакКінсі» дозволяє розглядати динаміку другого фактора – привабливість стратегічної зони господарювання. Крім того, тут значно розширено стратегічний вибір.

Разом з тим, матриці «Дженерал Електрик – МакКінсі» притаманні загальні недоліки методів портфельного аналізу. В їх числі:

- труднощі урахування кордонів і масштабу ринку, значна кількість критеріїв;
- суб'єктивність оцінок;
- статичний характер моделі;
- занадто загальний характер рекомендацій.

Таблиця 3.10 – Типи незбалансованості портфеля СЗГ фірми

Основні проблеми	Типові симптоми	Типові корективи
Дуже багато "програючих"	Неадекватні фінансові потоки Неадекватний прибуток Неадекватне зростання	"Роздягання" (ліквідація) "Збір урожаю" у СЗГ – "програючий" Придбання "виробників прибутку" Придбання "переможців"
Дуже багато "знаків питання"	Неадекватні фінансові потоки Неадекватний прибуток	"Роздягання" (ліквідація) "Збирання урожаю" у вибраних "знаках питання"
Дуже багато "виробників прибутку"	Неадекватне зростання Надмірні фінансові потоки	Придбання "переможців" Розвиток вибраних "знаків питання"
Дуже багато "переможців", що розвиваються	Надмірні запити засобів Надмірні зусилля в управлінні Нестабільне зростання прибутку	"Роздягання" вибраних "переможців", що розвиваються Придбання "виробників прибутку"

Через наявні недоліки матриця «Дженерал Електрик – МакКінсі» застосовна далеко не в усіх випадках і також як і матриця БКГ носить лише рекомендаційний характер.

Матриця може використовуватися лише фірмами збільшуваного типу, тому що вона дає можливість лише передбачити майбутнє, але не побудувати його самостійно, як це роблять фірми підприємницького типу.

Модель «Дженерал Електрик – МакКінсі», як втім і всі моделі стратегічного аналізу, виходить з того, що майбутнє можна передбачити з достатньою мірою точності. Проте, останнє можна виконати лише за умови рівня невизначеності в межах від 1 до 3 балів. При невизначеності вище трьох балів поряд з найбільш вірогідною виникають вже й інші альтернативи майбутнього, а при рівні невизначеності вище чотирьох балів адекватно оцінити майбутнє стає практично неможливо.

Людський фактор, тобто результат аналізу за методом «Дженерал Електрик – МакКінсі» – знову ж таки відноситься до всіх матриць – залежить від суб'єктивної оцінки керуючого або групи керуючих, думка яких завжди відносна.

Привабливість СЗГ, яка розраховується в матриці «Дженерал Електрик – МакКінсі» може включати в себе безліч різних факторів і коефіцієнтів.

Кількість факторів звичайно залежить від галузі, в якій знаходиться компанія, а також від необхідного ступеня глибини й напряду аналізу. Не останню роль у визначенні показників оцінки привабливості СЗГ відіграє доступність тієї чи іншої інформації або ж дані, що є в наявності.

У табл. 3.11 представлені загальні показники оцінки привабливості СЗГ, а також характеристики сильних сторін компанії.

Таблиця 3.11 – Характеристики переваг компанії та привабливості галузі

Характеристики сильних сторін компанії	Характеристики ринкової привабливості
Відносна частка ринку Зростання частки ринку Охоплення дистриб'юторської мережі Ефективність мережі дистрибуції Кваліфікація персоналу Відданість споживача продукції компанії Технологічні переваги Патенти, «ноу-хау» Маркетингові переваги Гнучкість	Темпи зростання ринку Дифференціація продукції Особливості конкуренції Норма прибутку в галузі Цінність споживача Відданість споживача торгової марки

3.4 Планування стратегічної поведінки

Після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення місії і цілей, установлення характерної компетентності фірми й ідентифікації можливостей і загроз на шляху досягнення цілей настає етап розробки стратегії. На даному етапі розробники шукають відповіді на питання про те, яким найбільш ефективним способом можна досягти поставленої мети і що для цього необхідно зробити.

Різні фірми і менеджери по-різному формують і виконують завдання, пов'язані з розробкою стратегії. Але існує кілька підходів, що стосуються стратегій, які повинні бути зрозумілі всім менеджерам фірми:

1. У більшості випадків стратегія формулюється і розробляється топ-менеджментом, але в її реалізації беруть участь менеджери всіх рівнів.
2. Стратегія повинна розроблятися з урахуванням перспективи розвитку всієї корпорації, а не тільки з урахуванням інтересів конкретного керівника.
3. Стратегія в цілому й окремі її складові повинні обґрунтовуватися спеціальними численними дослідженнями і фактичними даними.
4. Стратегія додає фірмі визначеності, індивідуальності, що дозволяє їй залучати висококваліфікованих фахівців для участі в розробці і реалізації стратегії.
5. Стратегія, представлена у формі стратегічного плану, повинна бути гнучкою, щоб можна було проводити необхідні коректування через зміни в зовнішньому середовищі.
6. Розробка стратегії закінчується установленням загальних напрямків розвитку фірми, просування по яких забезпечить зростання і зміцнення конкурентоспроможності фірми.
7. На основі сформованої стратегії розробляються програми і плани-проекти.
8. Стратегія підлягає коректуванню або зовсім від неї відмовляються, якщо фірма досягає поставлених цілей.
9. Успішна реалізація стратегії неможлива без здійснення постійного контролю за її виконанням.

Розглянемо питання, що формують корпоративну стратегію.

Корпоративна стратегія (загальна, базова, портфельна) є загальним планом управління для диверсифікованої компанії, показуючи напрямки розвитку фірми в цілому. На цьому рівні приймається рішення про бізнес-портфель (сукупності форм і видів економічної діяльності) фірми, вирішуються питання про злиття, придбання або вихід з будь-якого бізнесу.

При розробці корпоративної стратегії для диверсифікованої компанії застосовують чотири види дій.

1. Дії по досягненню диверсифікації. Найважливіша проблема диверсифікації — визначення сфери діяльності
2. Поліпшення загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма.
3. Знаходження шляхів отримання синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Компанії, що розширюють свою діяльність у бізнесі, в якому вони зможуть використовувати свою компетентність (схожі технології, аналогічний характер роботи і знайомі канали збуту) досягають певних переваг перед фірмами, що переходять в абсолютно нові для них сфери діяльності. Такого роду диверсифікація, яка називається спорідненою, дозволяє компанії передавати досвід окремих підрозділів іншим, спільно

використовувати наявні потужності, знижувати загальні витрати, підвищувати конкурентоспроможність товарів компанії. Чим сильніші зв'язки між різними підрозділами компанії, тим більша можливість підвищення конкурентних переваг за рахунок використання синергічного ефекту.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і перетікання ресурсів корпорації в найбільш перспективні напрями.

Процес розробки стратегії корпорації складається з декількох основних етапів:

- визначення поточної (реалізованої) стратегії компанії;
- аналіз портфеля бізнесів (портфельний аналіз);
- вибір стратегії фірми;
- оцінка обраної стратегії.

Нижче наведено опис цього процесу.

Стратегічний аналіз диверсифікованої корпорації починається з аналізу й оцінки поточної стратегії фірми і структури її ділової активності. Не маючи чіткого уявлення про стан, в якому перебуває фірма, і стратегії, що вона реалізує, не можна прийняти рішення про шляхи її подальшого розвитку.

Визначення поточної стратегії компанії створює об'єктивні передумови для ретельного її аналізу і за необхідності – коректування і внесення потрібних змін.

Наступний етап визначення стратегії компанії відбиває основні особливості безпосереднього вибору стратегії. При цьому враховуються результати аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, результати портфельного аналізу, а також особливості реалізованих стратегій

Обрана стратегія підлягає ретельній оцінці, яка дає підтвердження того, чи приведе обрана стратегія до досягнення цілей фірми.

Терміном **"ділова стратегія"** (**"бізнес-стратегія"**) позначають план управління окремою сферою діяльності компанії. Основні елементи, що визначають ділову стратегію, показано на рис. 3.6.

Якщо компанія займається одним видом бізнесу (вузькопрофільна компанія), то у цьому випадку корпоративна і ділова стратегія збігаються. Ці стратегії відрізняються тільки в диверсифікованій компанії. Ділова стратегія спрямована на установлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку. Розробка ділової стратегії пов'язана найбільшою мірою з розробкою конкурентних підходів, які нейтралізували б конкурентні заходи супротивників. Серед способів досягнення конкурентної переваги можна назвати такі: випуск високоякісних товарів; відмінне обслуговування клієнтів; більш низькі ціни на товари, ніж у конкурентів; володіння унікальною технологією; розробка і впровадження товарів у короткий термін та ін.

Конкурентна стратегія більш вузька за масштабом, ніж ділова стратегія (рис. 3.6). Вид конкурентної переваги і сферу, в якій вона досягається, об'єднує поняття базової конкурентної стратегії (БКС). Виділяють п'ять БКС (рис. 3.7).

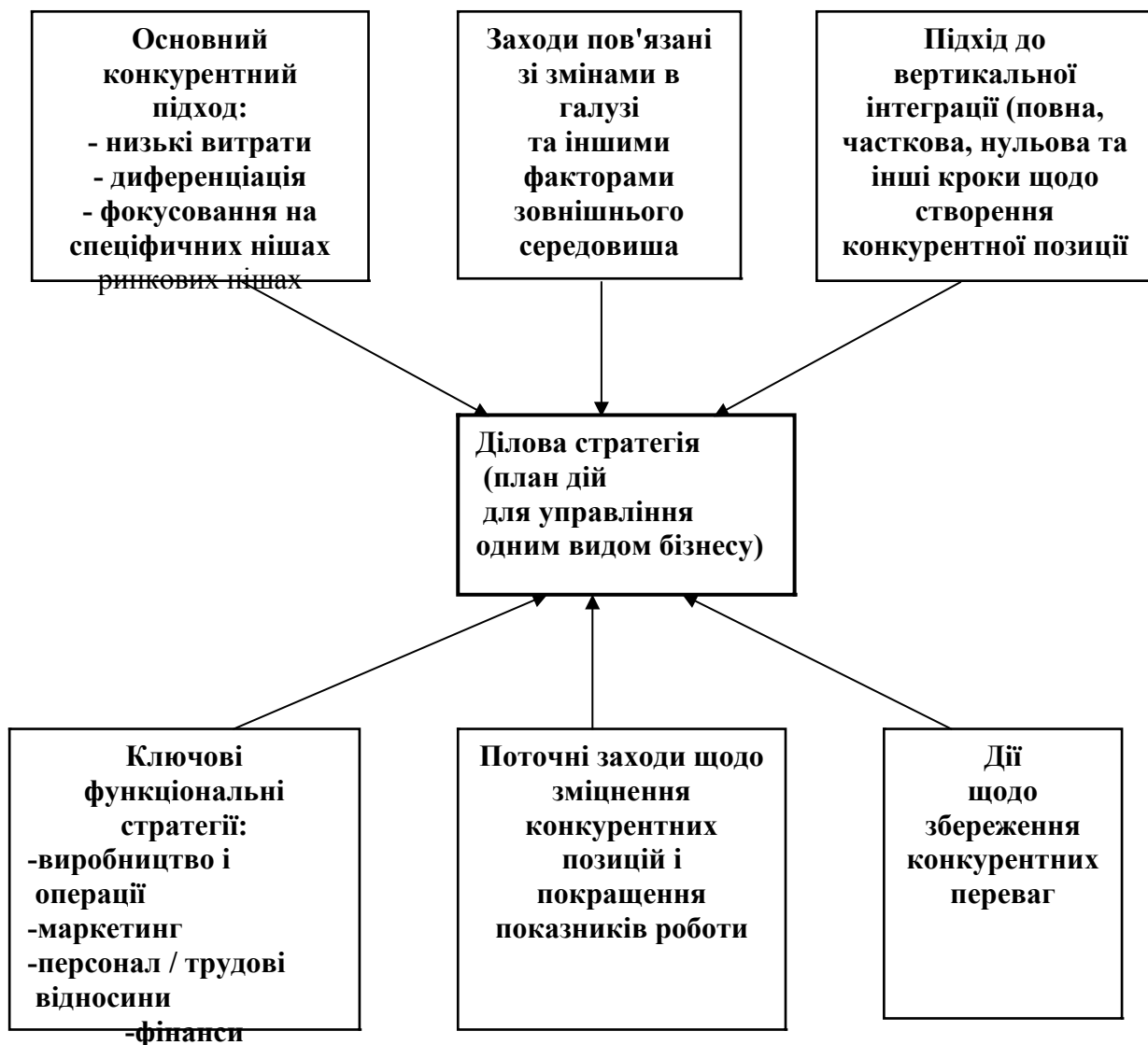


Рисунок 3.6 – Бізнес-стратегія фірми

СТРАТЕГІЧНА МЕТА	Весь сектор	Конкурентна перевага Низькі витрати Диференціація	
		Стратегія лідерства за витратами	Стратегія диференціації
		Стратегія оптимальних витрат	
	Окремий сегмент	Сфокусована стратегія низьких витрат	Сфокусована стратегія диференціації

Рисунок 3.7 – Базові конкурентні стратегії (за М. Потером)

1. Стратегія лідерства за витратами спрямована на зниження витрат виробництва товару (послуги) порівняно з конкурентами. Якщо фірма буде мати переваги щодо витрат, то це може створити певний захист проти п'яти сил конкуренції.

2. Стратегія диференціації передбачає надання товару відмітних властивостей, які важливі для покупця і які відрізняють даний товар від товарів фірм-конкурентів. Ця стратегія також захищає фірму від п'яти конкурентних сил, але трохи іншим способом, ніж стратегія лідерства за витратами. Надання товару відмітних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, відмітні якості товару сприяють залученню більшої кількості покупців.

3. Стратегія оптимальних витрат. Ця стратегія може спиратися і на диференціацію, і на лідерство за витратами.

4. Сфокусована стратегія низьких витрат орієнтована на конкретний сегмент покупців, де фірма випереджає конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

5. Сфокусована стратегія диференціації орієнтована на забезпечення споживачів цільового сегмента такими товарами (послугами), що відповідають їхнім смакам і вимогам.

Зазначені стратегії, власне кажучи, є альтернативними, тому при виборі конкурентної стратегії будь-яка конкретна організація повинна чітко усвідомлювати, який тип конкурентної переваги вона хоче отримати і в якій сфері.

Традиційним підходом до розробки складових частин корпоративної стратегії як спеціалізованих видів діяльності є функціональний підхід.

Функціональна стратегія являє собою план дій окремого підрозділу чи ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу. Для промислових компаній такі стратегії розробляються для основних виробничих одиниць або частин бізнесу. У подальшому розглянемо такі функціональні стратегії: **товарно-маркетингову; виробничу; фінансову; стратегію управління персоналом.**

Функціональна стратегія є більш вузькою порівняно з діловою стратегією, але її роль полягає в конкретизації окремих деталей у корпоративній і діловій стратегії й у створенні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей фірми.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій звичайно покладається на керівників відповідних підрозділів, які зобов'язані скоординувати основні функціональні стратегії, що необхідно для успішної реалізації ділової стратегії.

Продуктово-маркетингова стратегія являє собою ключову стратегію (підсистему корпоративної стратегії), спрямовану на аналіз, розробку і прийняття стратегічних рішень відносно номенклатури, асортименту, якості й обсягу виробництва продуктів, а також реалізації продуктів на відповідних

ринках. Продуктово-маркетингова стратегія спрямована на вирішення таких питань:

- Які продукти будуть вироблятися і продаватися?
- Кому будуть продаватися продукти?
- Де (в яких регіонах і місцях) будуть продаватися продукти?

Іншими словами, організація повинна чітко знати, скільки і які продукти вона повинна поставити на конкретні ринки у відповідний домовленостям термін.

Однією з найважливіших підсистем корпоративної стратегії є **виробнича стратегія**, що являє собою довгострокову програму конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. Виробнича стратегія спрямована на використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

У ринковій економіці виробнича структура пов'язана з усіма іншими основними видами діяльності організації: маркетингом, НДДКР, фінансовою діяльністю, діяльністю служби персоналу й ін. Крім цього, виробнича стратегія взаємозалежна з багатьма факторами зовнішнього середовища організації. Так, рівень виробництва значною мірою впливає на конкурентну позицію фірми, а ринкові фактори, у свою чергу, впливають на зміст і характеристики виробничих стратегій.

Стратегія управління персоналом поряд із продуктово-маркетинговою стратегією є ключовою функціональною стратегією організації. Для умов економіки України дана стратегія стає однією з головних не стільки через логіку планованого стратегічного розвитку, але все частіше як єдиний реально можливий стратегічний фактор. Іншими словами, значущі стратегічні зміни на різних рівнях управління, у тому числі і на рівні окремої організації, можна здійснити тільки за допомогою людського фактора. Фахівці з менеджменту стверджують, що єдиною значущою конкурентною перевагою для будь-якої організації на початку ХХІ ст. стають її людські ресурси. Причому в стратегічній перспективі значущість людського фактора буде зростати.

Стратегія управління персоналом - найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Фінансова стратегія є найважливішою підсистемою корпоративної стратегії. Звичайно дана стратегія має вигляд довгострокової програми конкретних дій з використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів в організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Фінанси як ресурс відіграють роль обмеження в діяльності організації.

Інструментом реалізації фінансової стратегії є поточні бюджети, що відбивають взаємовідносини з фінансовими, кредитними, страховими організаціями зовнішнього середовища, а також з окремими підрозділами всередині організації.

Закінчуючи розгляд функціональних стратегій, слід зазначити, що залежно від різноманітності конкретних функціональних відмінностей діяльності різних організацій можуть розглядатися й інші функціональні стратегії. Наприклад, такі як інвестиційна стратегія; стратегія в галузі НДДКР; інформаційна стратегія; стратегія матеріально-технічного забезпечення; стратегія розвитку загального управління організацією та ін.

Операційна стратегія – це більш вузька стратегія для основних структурних одиниць, таких як завод, відділ (внутрішньо функціонального напрямку), торгове регіональне представництво. Заходи, характерні для цього рівня стратегії – вирішення вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей окремого підрозділу. Звичайно операційні стратегії доповнюють і завершують загальний **бізнес-план** роботи компанії.

Після розгляду всіх стратегічних альтернатив керівництво звертається до конкретної стратегії. Вибір повинен бути зосереджений на такій стратегічній альтернативі, що максимально підвищить довгострокову ефективність організації.

Етап планування стратегії завершується **постановкою завдань**, що служить сполучною ланкою між етапами планування і реалізацією стратегії. Постановка завдань являє собою кількісну конкретизацію цілей підприємства із зазначенням способів і термінів їх досягнення для кожного рівня: корпоративного, ділового, функціонального й операційного. Завдання традиційно прийнято формулювати одночасно з вибором місії і формулюванням цілей. Проте конкретизація цілей після вибору і комплексної оцінки стратегічного плану приводить до необхідності уточнення постановки завдань, що в остаточному підсумку дозволяє не допустити суперечності завдань не тільки сильним і слабким сторонам, можливостям і загрозам (визначених у ході аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища), але і розробленим стратегіям. Більш ємне уявлення обговорюваного питання зводиться до того, що між місією, цілями і завданнями встановлюються однозначні взаємозв'язки: місія – загальний стратегічний орієнтир напрямку розвитку організації; цілі – якісне вираження; завдання – кількісне вираження; реалізація – досягнення обраного орієнтира. Дана послідовна конкретизація обраного напрямку розвитку організації в різних формах дозволяє підвищити ефективність оцінки і контролю відносно його досягнення.

4. СТРАТЕГІЧНЕ Й ОПЕРАТИВНЕ (ТАКТИЧНЕ) ПЛАНУВАННЯ. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1 Основні поняття

Весь процес планування в економічній організації можна поділити на дві основні стадії:

- розробка стратегій діяльності фірми (стратегічне планування);
- визначення тактики реалізації виробленої стратегії (оперативне чи теж саме тактичне планування).

Стратегічне планування. Стратегія економічної організації – це сукупність її головних цілей і основних засобів досягнення даних цілей, іншими словами – визначення загальних напрямів її діяльності.

Стратегією не може бути просте визначення бажаних цілей і зручних засобів їх перетворення. Прийняти бажане за дійсне – це ще не значить розробити стратегію. Стратегія повинна виходити не з приємних мрій, а з реальних можливостей розвитку фірми. Тому стратегія – це, передусім, реакція організації на об'єктивні зовнішні і внутрішні обставини їх діяльності.

Як правило, стратегічне планування буває розраховано на тривалий період хоча в багатьох організаціях базується на середньостроковому плануванні (другий засіб притаманний для організацій, які діють в умовах дуже високої невизначеності). Разом з тим стратегічне та довгострокове планування – процеси неоднозначні, стратегія – це не функція часу, а в першу чергу – функція напрямку. Вона не просто зосереджена на даному періоді часу, а включає у себе сукупність глобальних ідей розвитку фірми.

Відповідальність за розробку стратегії несе перш за все керівництво економічної організації, оскільки стратегічне планування вимагає високої відповідальності, масштабного обсягу дії менеджером. Планова команда забезпечує стратегічне планування аналітичним підходом до прийняття рішень про майбутнє фірми.

Тактичне планування має справу з рішеннями про те, як повинні бути розподілені ресурси організації для досягнення стратегічних цілей. Тактичне планування охоплює короткострокові і середньострокові періоди, тобто є предметом турботи середньої і низької управлінських ланок.

Яка основна різниця між стратегічним і тактичним плануванням ?

Основне питання стратегічного планування – чого хоче добитися організація.

Тактичне планування зосереджене на тому, як організація повинна досягти такого етапу. Тобто **різниця між стратегічним і тактичним плануванням – це різниця між цілями і засобами.**

Крім того, можна виділити інші відмінності:

- прийняття рішень на рівні тактичного планування, як правило, бувають менш суб'єктивними, тому що менеджерам, які займаються тактичним плануванням більш доступна конкретна інформація. При тактичному плануванні застосовують базуючи на комп'ютерних технологіях кількісні методи аналізу;

- виконання технічних рішень краще аналізують в основному внутрішні проблеми;

- тактичні рішення простіше оцінюються так, як можуть бути виражені в більш конкретних цифрових результатах;

- для тактичного планування характерне також тяжіння до рівнів окремих підрозділів – продуктових, регіональних, функціональних.

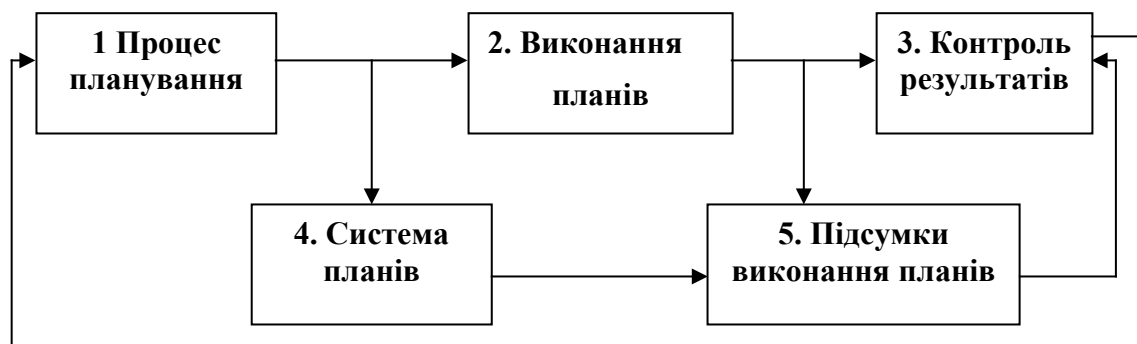
Оперативне планування означає те ж саме, що і тактичне. Термін “оперативне” більш яскравіше, ніж термін “тактичне”, підкреслює, що це планування окремих операцій в загальному господарському потоці у короткому і середньому періодах планування виробництва, планування маркетингу та ін.

Під оперативним плануванням розуміють також складання бюджетів організації.

4.2 Процес планування в організації

Діяльність, зв'язану з плануванням, можна поділити на декілька основних етапів (рис. 4.1) це:

- процес складання планів, чи безпосередній процес планування, тобто прийняття рішень про майбутні цілі організації і способу їх досягнення.



Зворотній зв'язок

Рисунок 4.1 – Діяльність з планування в економічній організації

Результатом процесу планування є система планів (4);

- діяльність по здійсненні планових рішень. Результатами цієї діяльності є реальні показники діяльності організації (5);

- контроль результатів. На цьому етапі відбувається порівняння реальних результатів з плановими показниками, а також створення передумов для коректування дій організації в потрібному напрямку. Не дивлячись на те, що контроль є останнім етапом планової діяльності, його значення дуже велике, оскільки саме контроль установлює ефективність плануючого процесу в організації (3).

Процес планування є першим етапом загальної діяльності фірми.

Процес планування – це не просто послідовність операцій по складанню планів і процедура, зміст якої полягає в тому, що одна подія обов'язково повинна відбутись за іншою. Процес планування вимагає великої гнучкості і управлінського мистецтва. Якщо певні моменти не відповідають поставленим організацією цілям, вони можуть бути обійдені, що не можливо в процедурі. Учасники в процесі планування не просто виконують приписані їм функції, а діють творчо і здатні до зміни характеру дій, якщо цього вимагають обставини.

Процес планування складається із декількох етапів, що йдуть один за одним:

1. Перший етап: фірма проводить дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації, визначає головні компоненти організаційного середовища, виділяє ті з них, які дійсно мають значення для організації, проводить збирання і відслідковування інформації про ці компоненти, складає прогнози з майбутнього стану середовища, робить оцінку реального положення фірми.

2. Другий етап: фірма установлює орієнтири своєї діяльності: ведення місії, комплекс цілей. Інколи етап установлення цілей попереджує аналіз середовища.

3. Третій етап: стратегічний аналіз. Фірма порівнює цілі (бажані результати) і результати досліджень факторів зовнішнього, внутрішнього середовища, визначає розрив між ними, за допомогою методів стратегічного аналізу формуються різні варіанти стратегії.

4. Четвертий етап: відбувається вибір однієї з альтернативних стратегій і її проробка.

5. П'ятий етап: підготовка остаточного стратегічного плану діяльності фірми.

6. Шостий етап: середньострокове планування. Готують середньострокові плани і програми.

7. Сьомий етап: на основі стратегічного плану і результатів середньострокового планування фірма розробляє річні оперативні плани і проекти.

8. Восьмий і дев'ятий етап: не є стадіями безпосереднього процесу планування, але визначають передумови для створення нових планів, які повинні враховувати:

- що організації вдалося зробити, реалізуючи свої плани;
- який розрив між плановими показниками і фактичним виконанням.

В цілому процес планування являє собою замкнутий цикл з прямим (від розробки стратегії до визначення інтерактивних планів до реалізації і контролю) і зворотнім (відрахування, результатів виконання до переформулювання плану) зв'язком.

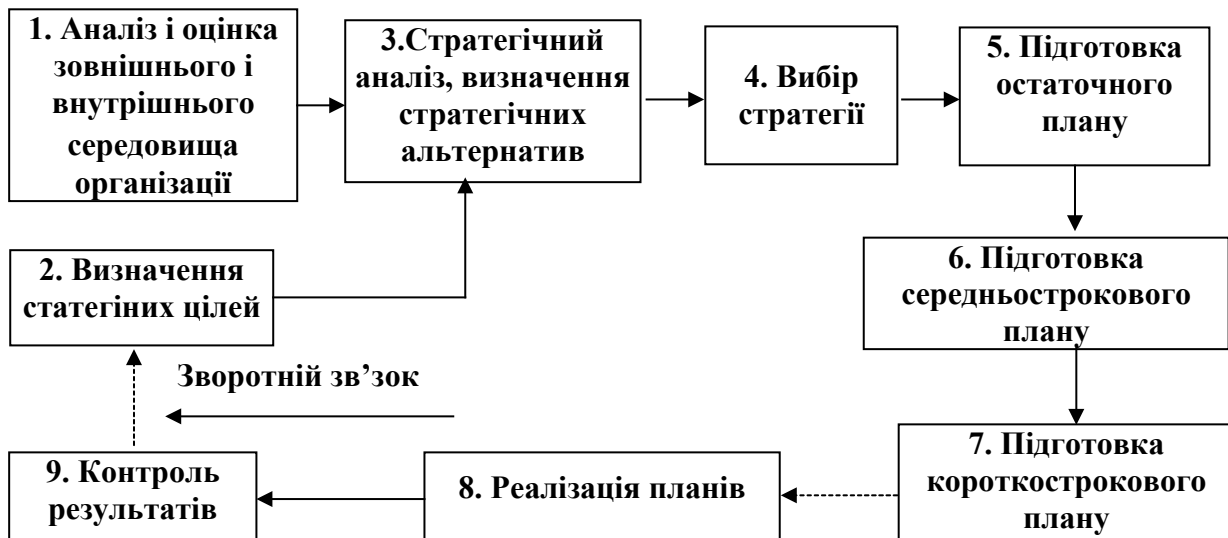


Рисунок 4.2 – Етапи процесу планування

4.3 Система планів організації

Результатом процесу планування є система планів. План включає основні показники діяльності, які повинні бути досягнуті до кінця планового періоду. План – це набір інструкцій для менеджерів, які описують, яку роль кожна частина організації повинна відіграти в процесі досягнення цілей фірми. Процес планування складний і різноманітний. Цим визначається комплексний характер системи планів, яку можна поділити на наступні елементи:

1. Стратегічний план (генеральний план) фірм (часто складається на п'ять років вперед).

2. Загальновиробничі плани, складені протягом стратегічного плану і визначають головні задачі розвитку організацій. Основу цих планів складає план розвитку.

3. Оперативні плани організації:

- загальнофірмові плани поточної діяльності, так звані “господарські плани”, або “ плани прибутку ”, розраховані на один рік. За допомогою планів поточної діяльності товари і послуги виробляються і постачаються на ринок;

- поточні плани підрозділів, в тому числі бюджетні, доповнюють загальнофірмові плани поточної діяльності.

4. Крім планів, результатами процесу планування є програми та проекти.

Плани дій будь-якої організації можна охарактеризувати чи як наступальні, чи як оборонні. Наступальні плани припускають розвиток організації: виробництво нових товарів і послуг, вихід на нові ринки збуту, завоювання конкурентної переваги. Наступальні плани звичайно створюють крупні організації, які володіють високим ефективним потенціалом.

Середні і низові фірми в багатьох випадках задовольняються оборонними планами, спрямованими на утримання своїх позицій на ринках і попередженням банкрутства фірми.

План розвитку організації є вираженням наступальних планів, включає в себе комплекс дій, необхідних для утворення нових сфер діяльності фірм. План розвитку повинен визначити шляхи виходу на нові позиції і вміти дати відповіді на наступні питання:

- які будуть умови попиту в майбутньому, яких товарів і послуг будуть чекати споживачі від даної економічної організації;
- який повинен бути характер внутрішніх елементів організації, необхідний для її розвитку;
- якими новими видами продукції повинна бути доповнена номенклатура підприємства або ж якась частина основної продукції повинна бути замінена новими товарами і послугами;
- які повинні бути методи попередження помилок при вкладаннях коштів і розробках нової продукції (послуг);
- який повинен бути діапазон економічних ресурсів, потрібний для виробництва нових товарів та послуг;
- які повинні бути організаційні способи створення нових виробництв, чи буде це починання у формі скупки інших підприємств, злиття з організаціями, які виробляють потрібні продукти, чи створення нових виробництв власними силами, шляхом проведення наукових досліджень і розробок, і здійснення підприємницьких проектів.

Частіше за все план розвитку оформлюється у вигляді бізнес-плану.

Варіантом оборонних планів є ліквідаційний план. Ліквідаційний план включає в себе рекомендації по звільненню від непотрібних організацій підрозділів (тобто таких елементів, які створюють перешкоди на шляху її розвитку).

Проекти відрізняються від програм тим, що вони орієнтуються на певний аспект життєдіяльності і розвитку організації, мають установлену ціну, графік виконання, включають технічні і фінансові параметри, тобто відрізняються високим рівнем конкретного пророблення. Проекти бувають зв'язані зі створенням і рухом на ринок нових продуктів і послуг фірми. Крім вказаних видів планових документів організація повинна скласти допоміжні плани, які потрібні для кращої організації планування на підприємствах: план організації планування, плани дій при непередбачених обставинах, програми зворотного зв'язку, програми оцінки планів.

4.4 Методи планування

Велике значення у практиці планування мають знання та вміння використовувати різні розробки планів. Основними методами є такі:

- екстраполяційний;
- інтерполяційний;
- пробно-статистичний;
- балансовий;
- матричний;
- економіко-математичне моделювання;
- факторний;
- нормативний.

В основі **екстраполяційного** методу лежать ресурси і динаміка минулих років. Частіше за всього цей метод використовують корпорації, що займають монопольне становище на ринку. Для монополій майже нема загрози з боку конкурентів, тому вони, установивши монопольно високі ціни, поступово розширюють обсяги продажу і, знижують ціни, захоплюють дедалі нові ринки.

В умовах конкурентної боротьби вихідною позицією, початковим моментом планування є потреби ринку, попит на продукцію і послуги. Тому метод, орієнтований на динаміку темпів і пропорцій у минулому, тут, як правило, не підходить. Для того, щоб закріпитися на ринку, завоювати нові сегменти, фірми повинні ставити конкретні цілі на майбутнє і, вже, виходячи з цих цілей (кінцевого результату), планувати проміжні етапи. Метод, за якого підприємства установлюють мету для досягнення в майбутньому і, виходячи з неї, визначають тривалість планового періоду й проміжні планові показники, одержав назву – **інтерполяційний метод**.

Для визначення ступеня обґрунтованості показників застосовуються спеціальні методи планування.

Пробно-статистичний – передбачає використання фактичних статичних даних за попередні роки, середніх величин при установленні планових показників. Тут практично використовується екстраполяція. В умовах ринкових відносин застосування цього методу обмежене, він не дозволяє враховувати зміни ринкової кон'юнктури.

Балансовий метод – забезпечує узгодження потреб із необхідними ресурсами. Його суть зводиться до розробки спеціальних таблиць балансів в одній частині яких показують напрями витрат ресурсів відповідно до потреб, а в іншій – джерела знаходжень цих ресурсів. Баланси на підприємстві розробляються для різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових).

Матричний метод планування – подальший розвиток балансового методу і є побудовою моделей взаємозв'язку між виробничими підрозділами і показниками.

Економіко-математичне моделювання дозволяє розробляти не один, а декілька варіантів плану. При цьому показники найважливіших його

розділів повинні бути оптимізовані за допомогою спеціальних економіко-математичних моделей.

Факторний метод планування. При цьому методі планові значення показників визначаються на основі впливу найважливіших факторів, які обумовлюють зміни цих показників.

В умовах централізованого планування факторний метод використовувався при розробці планових завдань по зниженню собівартості продукції і підвищенню продуктивності праці. Ці показники були для підприємства директивними, а пізніше і фондоутворюючими. Планові завдання за цими показниками давалися порівняно з базовим (звітним) роком. У зв'язку з цим необхідно було враховувати не тільки фактори, пов'язані із заходами планового року, а й ураховувати вплив різних умов звітного й планового року (обсяги виробництва, ціни на готову продукцію, сировину і матеріали, зміну структури асортименту, питомої ваги кооперованих поставок, вплив “перехідної економіки” і “перехідного подорожчання” і т.п.).

Методично правильне обчислення впливу факторів на планові показники повинне відповідати вимогам:

- сукупний вплив окремих факторів у сумі повинен дорівнювати абсолютній величині змінного показника – тобто, якщо вплив яких-небудь факторів не можна виявити, то увесь розрахунок стає марним;

- при визначенні впливу окремих факторів на той чи інший показник необхідно чітко враховувати вплив кожного фактора окремо і вплив факторів один на одного.

Слід зазначити, що практично в усіх методичних розробках і підручниках обидві ці вимоги не дотримуються. При розрахунку за факторами, як правило, не враховується вплив “перехідної економіки” (теоретично цей вплив врахувати можна, практично – неможливо), а при розрахунку за окремими факторами не враховується функціональна залежність між ними.

Уже одні недоліки свідчать про недоцільність використання цього методу планування. Але особливу увагу слід звернути на те, що підприємствам, які працюють в умовах ринку, цей розрахунок не потрібний, тому що ніхто їм завдань щодо зниження собівартості продукції (послуг) і підвищення продуктивності праці не установлює. Їх більше цікавлять реальні заходи для зниження витрат живої уречевленої праці в плановому періоді.

Нормативний метод планування. Цей метод планування забезпечує планування основних розділів плану підприємства на базі технічно обґрунтованих норм і нормативів.

У вітчизняній практиці нормативний метод здебільшого намагалися впровадити в практику обліку. У даний час, у зв'язку із запровадженням національних стандартів по бухгалтерському обліку, облік собівартості реалізованої продукції пропонується робити на базі норм і відхилень від норм. Впровадження нормативного обліку немислимо без розробки норм і нормативів – тобто створення нормативного господарства з використанням

обчислювальної техніки. У цих умовах нормативний метод планування повинен бути основним для підприємства усіх форм власності. Зважаючи на те, що норми і нормативи – величини динамічні, нормативний метод планування повинен передбачати розрахунок відповідних показників по нормах на початок планового періоду з наступною зміною норм від впровадження організаційно-технічних заходів і формування на основі планових норм відповідних показників плану підприємства.

4.5 Вимоги до технології (процедури) планування в умовах ринкових відносин

Технологія планування в умовах ринку повинна відповідати таким вимогам:

1) для нинішнього перехідного періоду ключовою проблемою планування є адаптація. Методи і механізми розробки планів повинні, з одного боку, враховувати багаторічний досвід планової роботи, а з іншого, – бути націлені на дедалі більшу відповідність вимогам ринку;

2) слід виходити з принципу адекватності планування відповідно до умов ринкового середовища, що змінюються. Це означає, що методи планування повинні постійно переглядатися, а при необхідності застосовуватися принципово нові методи й процедури планування;

3) необхідно враховувати, що дієвість планування залежить від відповідності плану реальним умовам. Отже планування в масштабі підприємства має бути безперервним процесом пристосування до умов, що змінюються, а саме процедура планування – дуже гнучкою і забезпечувати швидку реакцію на зміну ринкової кон'юнктури;

4) процедури планування мають забезпечувати безпосередній зв'язок показників плану з впровадженням нової техніки, технології, поліпшенням організації виробництва і праці;

5) сама технологія складання плану повинна забезпечувати використання ринкових інструментів, щоб за їх допомогою вчасно аналізувати й вносити корективи в розроблені плани.

4.6 Організація внутрішньовиробничого планування

Схеми планування. Перш ніж приступити до безпосереднього планування, необхідно визначити зміст і послідовність процесу планування.

Велике підприємство, як правило, здійснює процес планування цілком, без суттєвих вилучень. Складно організована фірма потребує, як у стратегічному плані, так і в середньострокових планах і програмах, а також в усіх різновидах оперативного планування. Велика фірма повинна піклуватися про підготовку і реалізацію проектів розвитку нових товарів, нових підрозділів.

Невеликі фірми часто спрощують процес планування, зводячи його до складання 5-річного стратегічного плану і річних оперативних планів.

При цьому, якщо невелика організація орієнтована на створення наступальних планів, вона також готує проект розвитку свого виробництва.

Визначивши елементи процесу планування, установлюється послідовність дій з планування.

Логічно, як це видно зі схеми процесу планування, складання тактичних планів йде за стратегічним плануванням. Проте багато менеджерів і плановиків, будучи міцними практиками і маючи великий досвід оперативного планування, на перших кроках побоюються починати планову діяльність з визначення стратегії. Формулювання самих загальних напрямів діяльності організації представляється їм заняттям занадто абстрактним, не зовсім корисним і навіть небезпечним з погляду втрати часу й уваги до невідкладних задач. Такі менеджери займаються розробкою оперативних планів як основним видом планової діяльності, а стратегічне планування розглядають як пробне, побічне заняття. У цих випадках послідовність планування виявляється протилежною: спочатку складаються оперативні плани, а потім розробляються стратегії. Але, як показує досвід, поступово, через 2-3-річний цикл, менеджери усвідомлюють важливість стратегічного планування, здобувають необхідні навички і виявляють, що їм зручніше йти від стратегії до тактики.

Зустрічаються ситуації, коли стратегічні й оперативні плани виконуються одночасно. Головний недолік такої практики – це виникнення перешкод до ефективного планування: невідкладність оперативних рішень починає домінувати над стратегічними проблемами, а фірма втрачає основні орієнтири своєї діяльності.

Якщо зміст і послідовність процесу визначені, корисним для організації є складання схем, що відтворюють процес планування в календарній послідовності. Ці схеми можуть мати різний вид: діаграми, таблиці, графічні ланцюжки, графіки-піраміди тощо. Такі схеми допомагають організації:

- краще усвідомити процес планування в цілому;
- класифікувати його і розподілити стадії процесу за різними періодами року;
- організувати процес контролю за виконанням кожного етапу процесу і планування.

Значна частина інформації з планування надається в установленій формі, у вигляді спеціальних повідомлень, на нарадах і т.д.

Процес планування в організації продовжується безупинно протягом року. Дві основні частини планування виконуються в різні періоди року: складання стратегічного плану звичайно відбувається в I і II чвертях (кварталах) фінансового року, решту часу займає оперативне планування. Оперативні плани конкретизують зміст 5-річних планів для першого року дій.

Для того, щоб процес планування був безупинним і не виникало розриву між двома 5-річними планами, багато організацій складають так називані ковзні (перехідні) плани. У ковзному плані замість минулого року щораз додається новий рік. При цьому враховуються зміни, що відбулися в

стані ринку, технології, політики, внутрішніх факторів організації в попередньому році, і у знову складені плани вносяться необхідні зміни.

Організаційні структури планування. У процесі планування беруть участь:

- вище керівництво організації;
- команда плановиків;
- керівники і фахівці підрозділів.

Ідеальною, як уже зазначалося, є така ситуація, коли всі працівники організації залучаються до обговорення і складання планів.

Як розподіляються обов'язки між учасниками планової діяльності?

Вище керівництво є архітектором процесу планування, визначає його основні фази і послідовність планування.

Вищий менеджмент повинен зробити процес планування доступним і зрозумілим для кожного співробітника організації, він повинен уміти максимально залучати в нього своїх працівників.

Інша функція вищого керівництва полягає в розробці стратегії фірми і прийнятті рішень зі стратегічного планування. Керівництво фірми визначає загальні цілі її розвитку й основні способи їх досягнення. Розробка стратегії вимагає від вищого менеджменту аналітичних здібностей і масштабного мислення.

Керівництво середньої і нижчої ланки, а також **фахівці** підрозділів займаються розробкою оперативних планів. В обов'язки фахівців входить також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації, складання прогнозів. Керівники підрозділів і штатні працівники об'єднуються в оцінці альтернативних стратегій, запропонованих для організації.

Функції та структура планової команди. Служба планування бере участь у розробці стратегії фірми, з'ясуванні її основних цілей. Проте здійснюють цю функцію плановики, виступаючи в ролі радників, консультантів. Нерідко, ключові питання стратегії, плановик і вищий керівник обговорюють в особистій бесіді, дискусії. Остаточні рішення, пов'язані з затвердженням стратегії, приймає вище керівництво.

Плановики, поряд з іншими фахівцями, здійснюють аналіз і проводять оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. Часто вони володіють найбільш коштовною інформацією про фірму.

Разом з менеджерами плановики беруть участь у складанні прогнозів про можливе майбутнє фірми, займаються підготовкою прогнозної частини остаточного плану.

Плановики дають поради і консультації з питань техніки планування, сприяють поширенню професійних методів планування.

Планова служба допомагає вищому менеджменту в організації і проведенні навчання, необхідного для того, щоб всі учасники планування були готові до впровадження ефективних нововведень у даному процесі. Плановики повинні прагнути створити дух творчого відношення працівників до планування свого майбутнього, навчити людей взаємодіяти при цьому один з одним.

Корисним для організації є залучення консультанта з планування.

Консультант з планування в ході даної роботи допомагає порадами щодо організації і змісту планування. Щоб давати об'єктивну оцінку плануванню, він повинен бути нейтральним стосовно цілей організації і результатам її діяльності. Консультантом може бути як внутрішній учасник організації (працівник, менеджер), так і зовнішній. У будь-якому випадку він зобов'язаний мати чітке і глибоке знання з теорії і практики внутрішньовиробничого планування, викликати повагу і довіру, для того щоб мати можливість виконувати в суперечливих випадках функцію третейського судді. Внутрішнього консультанта відрізняє знання різних сторін життя фірми. Зовнішньому консультанту властиві багатий і різноманітний досвід планування, але недоліком співробітництва з ним є його обмеженість у часі. До обов'язків консультанта відносяться:

- допомога у підготовці рішень з планування;
- навчання і консультування вищого керівництва з питань планування;
- поради в організації нарад з планування, допомога у підведенні підсумків нарад;
- рекомендації зі складання планової документації.

Склад і величина служб планування в організації залежать від типу організаційної структури (централізована чи децентралізована), від уявлень про стиль управління. Одним із найважливіших факторів, визначаючих побудову служби планування, є розмір організації:

1. Більшість малих фірм не мають потреби в плановику, який працює на повну ставку. Тому вони найчастіше відмовляються від його послуг. Це нерозумно. Корисніше залучити працівника на неповну ставку або запросити плановика на повну ставку, але на визначений період часу, пов'язаний зі складанням планів. Виправдує себе запрошення зовнішнього консультанта з питань планування.

2. Для організацій середніх розмірів характерним є виконання функцій фахівця з планування одним постійним працівником на повній ставці.

3. У великих фірмах розміри служб планування варіюються від одного-двох чоловік, а іноді – до роздутих планувальних підрозділів у 100 чоловік. Великі служби планування містять у собі як професійних плановиків, так і технічний персонал. Для організації робіт великих служб планування необхідна посада *адміністратора*, який координує процес планування, установлює порядок і веде контроль за складанням документації з планування, організовує проведення професійних нарад, оформляє і поширює підсумкові документи цих нарад тощо.

Останнім часом у зв'язку зі створенням стратегічних господарських центрів у великих підрозділах організацій і загальною тенденцією до децентралізації внутрішньовиробничого планування характерним стає скорочення надмірно розширених центральних служб планування до 20-25 чоловік.

Особисті якості плановика. Незважаючи на те, що плановик не має право приймати рішення з планування, він є дуже важливою фігурою у

визначенні змістовного й організаційного аспектів планового процесу. Необхідність передбачати й оформляти майбутнє організації вимагає низку серйозних вимог до особистих якостей плановика. Він повинний:

- бути хорошим теоретиком, мати навички абстрактного мислення й, у той самий час, мати властивості дипломата;

- відчувати стиль фірми, уміти застосовувати свої знання в розробці політики фірми;

- добре володіти різноманітними технологіями планування;

- уміти спілкуватися на професійному рівні з фахівцями різного профілю, що працюють в організації економетриками, маркетингологами, фінансистами, адміністраторами та ін.,

- мати досвід роботи в підприємницькій сфері, будь це фірма, в якій він працює в даний час, чи інша економічна організація. Бажано мати досвід керівника;

- бути зрілою, глибокою людиною в усіх відносинах: ділових, технічних, особистих.

5. БІЗНЕС-ПЛАН – ОСНОВНА СКЛАДОВА ДІЛОВИХ ПРОЕКТІВ

5.1 Поняття й сутність бізнес-плану

Особливість ділового плану, або, як прийнято у світовій практиці, **бізнес-плану**, полягає в тому, що він являє собою своєрідну модель задуманої справи.

Сенс його розробки полягає в такому:

- відпрацювати на папері майбутній діловий цикл з метою отримання необхідних даних про потребу в ресурсах і можливих результатах;
- отримати додаткову інформацію про характер майбутнього бізнесу з метою навчання;
- надати у простій, доступній і гранично стислій формі інформацію для партнерів, інвесторів, кредиторів тощо про сутність дій, що вживатимуться з метою отримання з їхньої сторони необхідної підтримки;
- відпрацювати на папері різноманітні варіанти можливих реакцій ринку при реалізації проекту і передбачити можливі адекватні відповіді;
- відпрацювати можливі маневри у випадку невдач при реалізації плану;
- ознайомити персонал фірми з метою та сутністю проекту.

Бізнес-план є:

- робочий інструмент менеджера для організації своєї роботи;
- розгорнена програма (раціонально організованих заходів, дій) здійснення бізнес-проекту, що передбачає оцінку витрат і доходів;
- документ, що характеризує основні сторони діяльності і розвитку підприємства;
- результат дослідження й обґрунтування конкретного напрямку діяльності підприємства на певному ринку.

Підприємство може мати одночасно декілька бізнес-планів, в яких ступінь деталізації обґрунтувань може бути різним. У малому підприємстві бізнес-план і план підприємства можуть збігатися і за об'ємом, і за змістом.

Будь-який бізнес-план повинен давати переконливі відповіді для самого підприємця і його можливих партнерів принаймні на п'ять основних питань (рис.5.1).

Бізнес-план – документ, де аналізуються головні проблеми, з якими може зіткнутися підприємець і визначаються основні способи їх вирішення. Саме за допомогою бізнес-плану менеджер здатний оцінити, які потрясіння ринку здатний витримати бізнес, і гідно зустріти появу багатьох несподіваних проблем. Нереально, звичайно, виключити всі помилки, але бізнес-планування дозволяє оцінити можливі подальші дії, здійснювати контроль за станом і розвитком бізнесу, а не просто спеціально реагувати на події.

Саме тому одним із найбільш використовуваних термінів у сучасній ринковій економіці є «бізнес-план». Його актуальність зумовлюється тим, що жодне серйозне управлінське рішення не може бути ухвалено без

представленого в тій або іншій формі бізнес-плану. Навіть при інтуїтивному рішенні менеджера останній завжди заздалегідь зіставляє хоча би в думці дані, що лежать в основі планування бізнесу-планування.

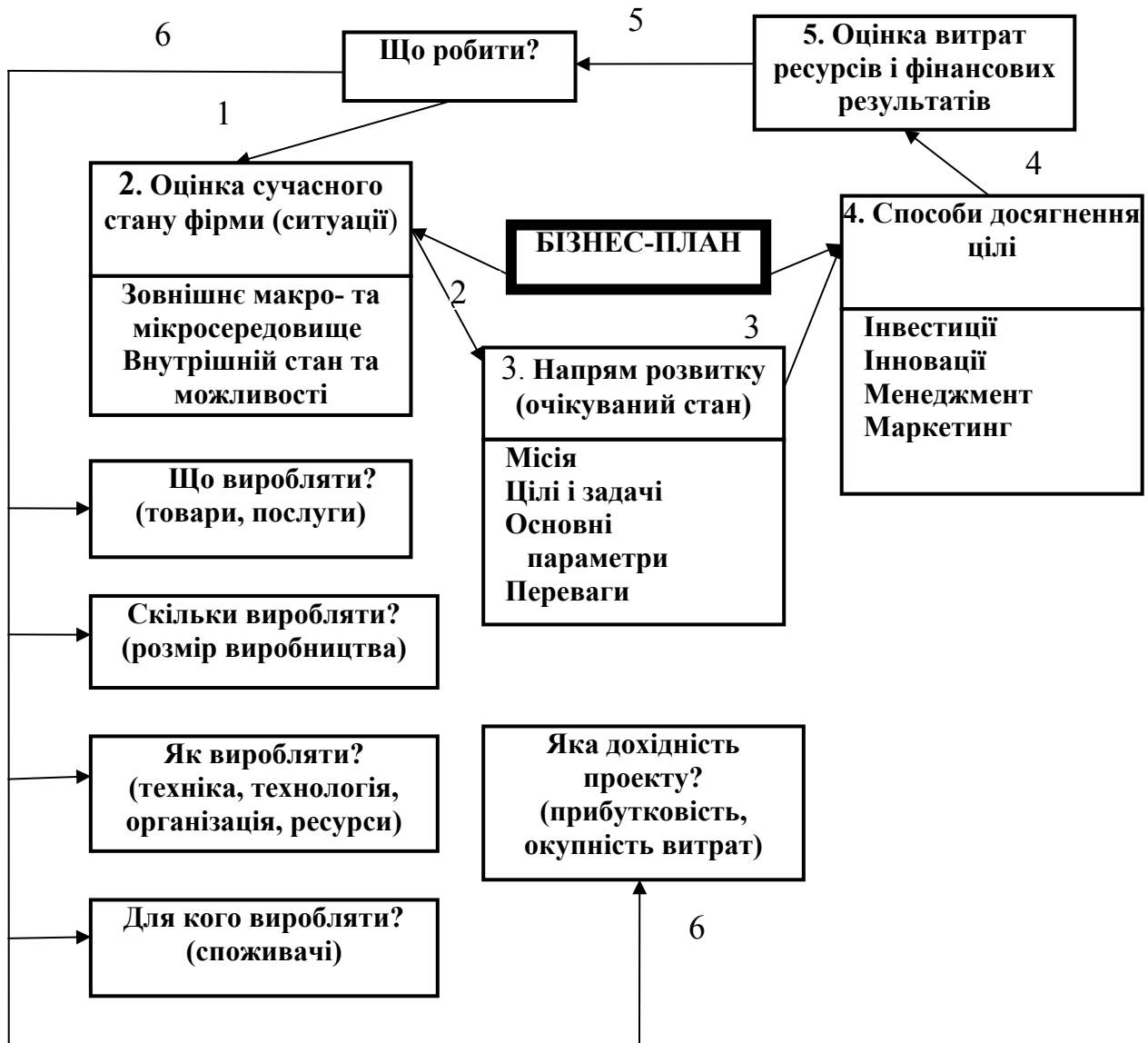


Рисунок 5.1 – Призначення бізнес-плану

Бізнес-план – це план розвитку підприємства, необхідний для вдосконалення тих, що є і освоєння нових сфер діяльності підприємства; створення нового вигляду і форм бізнесу.

Бізнес-план – комплексний документ, що відображає найважливіші аспекти і дані, що забезпечують об'єктивне і цілісне уявлення про сучасний і майбутній стан бізнесу. Інакше кажучи, бізнес-план – це планова програма оптимізації бізнесу. Подібний план може бути розроблений, як для підприємства, що тільки створюється, так і для вже існуючої економічної організації на черговому етапі її розвитку з урахуванням ступеня їх життєвого циклу.

Бізнес-планування дозволяє вирішувати наступні проблеми:

- визначити ступінь життєздатності і майбутньої стійкості підприємства, понизити ризик в підприємницькій діяльності;

- конкретизувати перспективи бізнесу у вигляді планової системи кількісних і якісних показників розвитку;
- привернути увагу потенційних інвесторів компанії до її можливостей;
- допомогти набути позитивного досвіду планування.

На відміну від традиційного плану організації бізнес-план враховує інтереси всіх зацікавлених осіб. Крім інвесторів такими особами виступають потенційні споживачі і постачальники компанії.

Бізнес-плани складають звичайно за наступними причинами:

- для зовнішнього використання, щоб представити справу в найбільш вигідному світі людям ззовні, наприклад, інвесторам.
- для внутрішнього користування. Тут справа представляється з всіма сильними і слабкими сторонами і бізнес-план використовується як інструмент управління (рис. 5.2, 5.3).

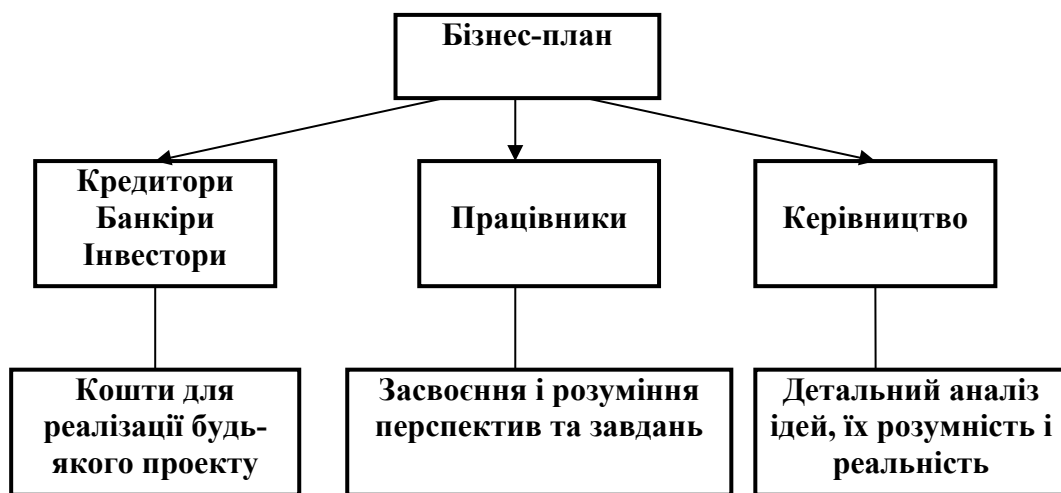


Рисунок 5.2 – Схема використання бізнес-плану (користувачі)

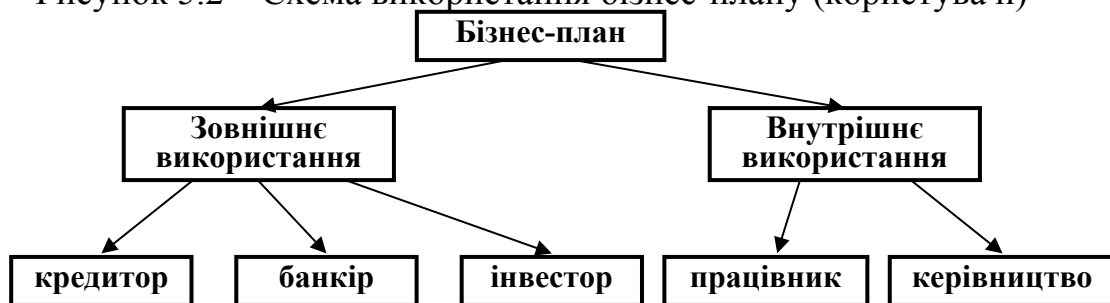


Рисунок 5.3 – Схема використання бізнес-плану (види використання)

Досягнути суттєвих переваг можна, якщо почати складати бізнес - план для внутрішнього використання. У процесі його написання розглядаються багато кі питань, які, можливо, ніколи не будуть записані у зовнішньому. Однак, інвестори напевно зададуть подібні питання, щоб "відчути" серйозність опрацювання.

Бізнес-план, який складено тільки для зовнішнього користування, часто прикрашає реальність. Віра у власну пропаганду може виявитися руйнуючим фактором.

Отже, призначення бізнес плану полягає в тому, що він допомагає підприємцям вирішувати наступні завдання:

- вивчити місткість і перспективність розвитку майбутнього ринку збуту;
- оцінити витрати для виробництва потрібної ринку продукції, порівняти їх з цінами, за якими можна буде продавати свої товари, щоб визначити потенційну прибутковість справи;
- виявити всілякі "підводні" камені, що підстерігають нову справу в перші роки його реалізації;
- визначити ті показники, за якими можна буде регулярно контролювати стан справ (рис.5.4).

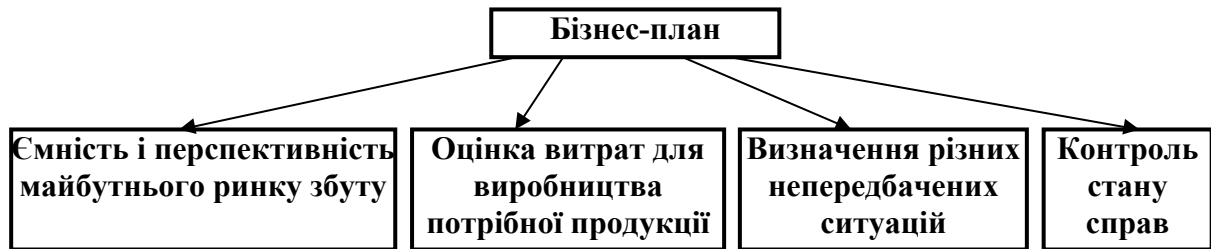


Рисунок 5.4 – Схематичне зображення завдань, що вирішують за допомогою бізнес-плану

5.2 Основні цілі, завдання, переваги, функції

Бізнес-план являє собою аналітичний документ прогнозного типу, змістом якого є всебічне обґрунтування цілей, шляхів, засобів та результатів підприємницької діяльності. Бізнес-план виступає як об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності фірми і є необхідним інструментом при прийнятті проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку. У бізнес-плані характеризуються основні аспекти комерційного підприємства, аналізуються проблеми, з якими воно стикається, і визначаються способи їх вирішення. Відповідно, бізнес-план одночасно, пошукова, науково-дослідна, проектна робота.

Бізнес-план дає об'єктивні уявлення про можливості розвитку підприємства, способи просування товарів на ринку, цінах, можливостях прибутку, основних фінансово-економічних результатах діяльності підприємства, визначення зони ризику, пропонування шляхів їх зниження.

Не буде перебільшенням назвати бізнес-план основою управління не тільки комерційним проектом, а й самим підприємством. За допомогою бізнес-плану у керівництва є можливість подивитись на власне підприємство начебто з боку.

За бізнес-планом можливо визначити перспективність чи безперспективність задуманої справи.

Планування за допомогою складання бізнес-планів дає немало переваг, наприклад:

- примушує керівників фундаментально вивчити перспективи фірми та стимулює впровадження інновацій;

- дозволяє визначити цілі, завдання фірми з реалізації проекту, вибрати стратегію і тактику їх вирішення;
- чітко формалізує обов'язки і відповідальність всіх керівників фірми по забезпеченню досягнення поставлених цілей;
- допомагає здійснити чітку координацію зусиль по досягненню поставлених в бізнес-плані цілей;
- визначає показники діяльності фірми, необхідні для контролю за виконанням бізнес-плану, а саме:
 - фінансовий стан і відповідність наявних фінансових та матеріальних ресурсів;
 - склад маркетингових заходів по вивченню ринку, реклами, стимуляції продажу, ціноутворенню, каналах збуту;
 - прогнозує процеси розвитку виробництва;
 - робить підприємство більш підготовленим до змін ринкових ситуацій, зменшує час адаптації до нових планів діяльності, вибирає стратегію і тактику конкуренції;
 - виступає фактором, стимулюючим інтереси потенційних інвесторів в їх пошуках вкладення коштів в розвиток виробництва.

Мета розробки бізнес-плану – планування фінансової, виробничої і реалізаційної діяльності фірми на найближчі і віддалені періоди у відповідності до потреб ринку і можливостей залучення необхідних матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Бізнес-планування виконується для виконання декількох функцій (рис.5.5).



Рисунок 5.5 – Схема функцій бізнес-планування

Розробка концепції виробництва особливо важлива в період створення нового підприємства або в момент обґрунтування нових напрямів діяльності для існуючих підприємств.

Планування дозволяє оцінити можливості існуючого або нового напрямку діяльності і контролювати виконання бізнес-плану.

Притягнення грошових коштів (позики або кредити), без яких в наш час практичне здійснення важливих проектів. Але банки надають кредити лише за наявності певних гарантій, однією із яких є наявність обґрунтованого бізнес-плану).

Притягнення до реалізації планів потенційних партнерів, які можуть вкласти власні кошти чи власні технології. Вирішення питання про надання капіталу, ресурсів чи технологій можливе за наявності бізнес-плану, який відображає курс компанії на визначений термін часу.

5.3 Етапи розробки бізнес-плану

Будь-який вид підприємницької діяльності і подальша розробка бізнес-плану задуманого проекту зазвичай починається з нової ідеї. Без хорошої ідеї бізнес неможливий. Підприємницькі спроможності як найважливіший фактор виробництва, виражаються, перш за все, в умінні генерувати, накопичувати і розробляти нові ідеї. У найзагальнішому вигляді ідея - форма віддзеркалення в думках явищ об'єктивної дійсності, яка включає в себе узагальнення досвіду попереднього розвитку й усвідомлення ланцюга подальшого перетворення бізнесу (рис. 5.6).



Рисунок 5.6 – Зовнішні джерела нових ідей і їх зображення в бізнес-плані

Підприємницькі, як і інші ідеї – є продуктом розумової діяльності людини і визначаються сукупністю зовнішніх стимулів і внутрішніх спонукальних сил – бажань, потреб інтересів, установок, ціннісних орієнтацій, мотивів, ідеалів та емоцій. Нові ділові ідеї виникають в процесі виявлення недоліків або можливостей поліпшення задоволення існуючих (дійсних) і ще не усвідомлених потреб різних верств населення і сфер діяльності. Вони з'являються в результаті суб'єктивного аналізу підприємцем об'єктивного сучасного стану ринку, рівня розвитку техніки, технології й організації виробництва, збуту, поведінки споживачів й інших елементів суспільства (рис. 5.7).

Мотивація, продукування, накопичення і реалізація ідей проявляється у вигляді прагнення підприємця задовольнити свої потреби в процесі бізнесу і його результатами. Потреба, як потреба або брак матеріальних і духовних благ для існування особи, лежить в основі поведінки людини і виникнення у неї різних ідей. Спочатку потреби переходять в потяг (пошук бракуючих благ), потім – у стимул (образ необхідного блага) і мотиви (внутрішню

спонукальну силу, обґрунтування особистої поведінки), які приймають форму установи (готовності до певних дій) й усвідомлених інтересів (передбачення отримання прибутку та інших благ). Останні формуються у підприємця з урахуванням цінностей (розуміння про значущість різних явищ, про цілі життя і засоби їх досягнення) і ціннісних орієнтацій (стійкого відношення до системи матеріальних і духовних благ і ідеалів, яких людина прагне досягти і які служать їй орієнтиром у поведінці і діях).



Рисунок 5.7 – Основні суб’єктивні фактори появи підприємницьких ідей

Підприємницькі цінності виникають на основі загальнофілософських і ціннісних орієнтацій суспільства, власників (засновник), акціонерів і партнерів підприємства (рис. 5.8).



Рисунок 5.8 – Основні джерела підприємницьких цінностей

Формування бізнес-плану, ідеї створення нової або суттєвої зміни вже діючої фірми проходить декілька етапів, які можна укрупнювати або деталізувати різною мірою (рис. 5.9).

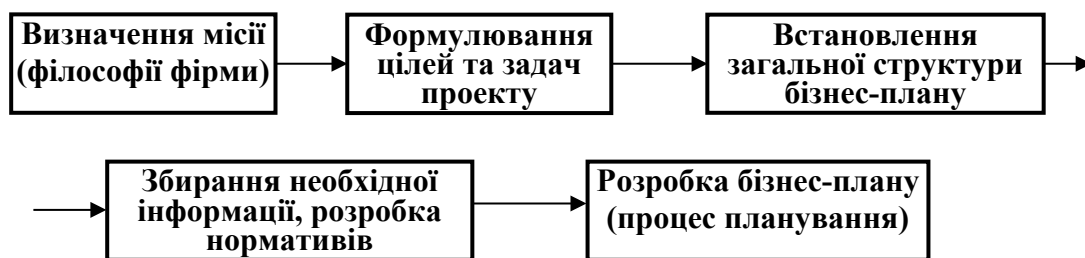


Рисунок 5.9 – Етапи формування бізнес-плану

На першому етапі підготовки бізнес-плану визначається місія (філософія, бачення підприємства) – короткий опис господарської одиниці, її основних цілей, призначення, сфери діяльності, норм поведінки і ролі у вирішенні соціальних задач регіону, суспільства.

Підприємство в даному випадку виступає у вигляді системи і розуміється як:

- виробник товарів (послуг, робіт) для забезпечення ринку;
- соціальна організація, в якій співробітники можуть проявляти і розвивати свої здібності і задовольняти потреби;
- конкурент іншим товаровиробникам;
- соціальна одиниця, що враховує інтереси всього суспільства;
- частина ринкової багатокладної економіки.

Другий етап – визначення цілей розробки бізнес-плану. Мета – це майбутній бажаний стан підприємства.

У системі бізнесу **ціль** виконує п'ять функцій:

- **ініціативи** – порівняння існуючого і бажаного стану фірми, мотиву дій;

- **критерію** ухвалення рішення – оцінки інформації і вибору альтернатив, пріоритетів у бізнесі;

- **інструменту** управління – керівні вимоги до дій, визначення напрямів бізнесу;

- **координації** – забезпечення безконфліктних відносин осіб, що ухвалюють рішення, узгодження робіт спеціалізованих підрозділів;

- **контролю** – порівняння оперативного стану показників господарської діяльності з цільовим їх рівнем.

На відміну від місії, цілі виражають конкретніші напрями діяльності підприємства.

Будь-яке підприємство, як складна соціально-економічна система, має багатоцільовий характер. У процесі функціонування організації разом з стратегічними цілями звичайно одночасно вирішують значну кількість тактичних і оперативних. З чисто економічними щільно зв'язані соціальні, технічні й організаційні завдання. Структуризація цілей може бути здійснена за різними ознаками (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Класифікація цілей підприємства

Ознаки класифікації	Групи цілей	
Предмет (зміст)	Економічні Організаційні Політичні Виробничі	Соціальні Технологічні Наукові Естетичні Психологічні
Розмір	Максимум Не більше	Мінімум Не менше
Горизонт планування	Довгострокові (стратегічні) Середньострокові (тактичні)	Короткострокові (оперативні)
Сфера діяльності	Глобальні Регіональні Високі Проміжні	Національні Локальні Супутні Низові
Ієрархічний рівень	Підприємство	Структурний підрозділ
Взаємні відносини	Комплементарні Індиферентні	Конкурентні
Вимірність	Кількість	Якість (неметричні)
Призначення	Комерційні	Некомерційні (суспільні)
Середовище	Внутрішні	Зовнішні
Суб'єкт (персоніфікація)	Індивідуальні (особисті)	Групові (колективні)

Цілі повинні бути чіткими, ясними, такими, що однозначно розуміються і сформульовані в термінах, що відображають перспективне майбутнє стану підприємства.

На основі загальної мети підприємства формуються приватні цілі функціональних підрозділів (маркетингу, персоналу тощо), які конкретизують і деталізують завдання структурних одиниць.

Ефективність підприємницького проекту залежить від правильної

оцінки зовнішніх факторів, вплинути на які фірма, як правило, відразу не зможе. Ці фактори численні і включають: загальні політичні й економічні умови розвитку бізнесу в країні, законодавство, рівень доходів населення, традиції споживання, що склалися, культуру населення, його демографічну структуру й низку інших важливих параметрів. Крім того, важливою для підприємця є інформація про конкурентне середовище і рівні попиту, що склалися на ці або аналогічні товари і послуги.

Порівняння конкуренції, місткості ринку, можливості його сегментації, вигод, які пропонувані споживачу конкурентами і впровадженням проектом, повинно дати відповідь на питання про перспективність проекту в завоюванні достатнього ринкового сегмента. Детальніше питання вивчення ринку розробником проекту належить вирішити у відповідному розділі проекту. Тут же йдеться про попередню оцінку у зв'язку з розробкою стратегії організації.

Оздоровлення фінансового стану підприємства, як складова частина управління кризовими станами і банкрутством, припускає цільовий набір найбільш ефективних засобів стратегії і тактики, необхідних для конкретного випадку і конкретного підприємства. Індивідуальність вибору цих засобів не зазначає, що немає деяких загальних, характерних для всіх підприємств, що знаходяться у подібній ситуації. Вивчення досвіду подолання кризових ситуацій багатьох підприємств дозволяє сформулювати деякі загальні, обов'язкові для кожного підприємства процедури (рис. 5.10).

Базові стратегії служать варіантами загальної стратегії, вони перевіряються на відповідність цілям фірми, зіставляються з відповідними стадіями життєвого циклу товару, попиту або технології. Одночасно формулюються стратегічні завдання, які доведеться вирішувати в процесі досягнення мети, установлюються терміни розв'язання задач (за етапами), визначаються потреби в ресурсах (укрупнено).

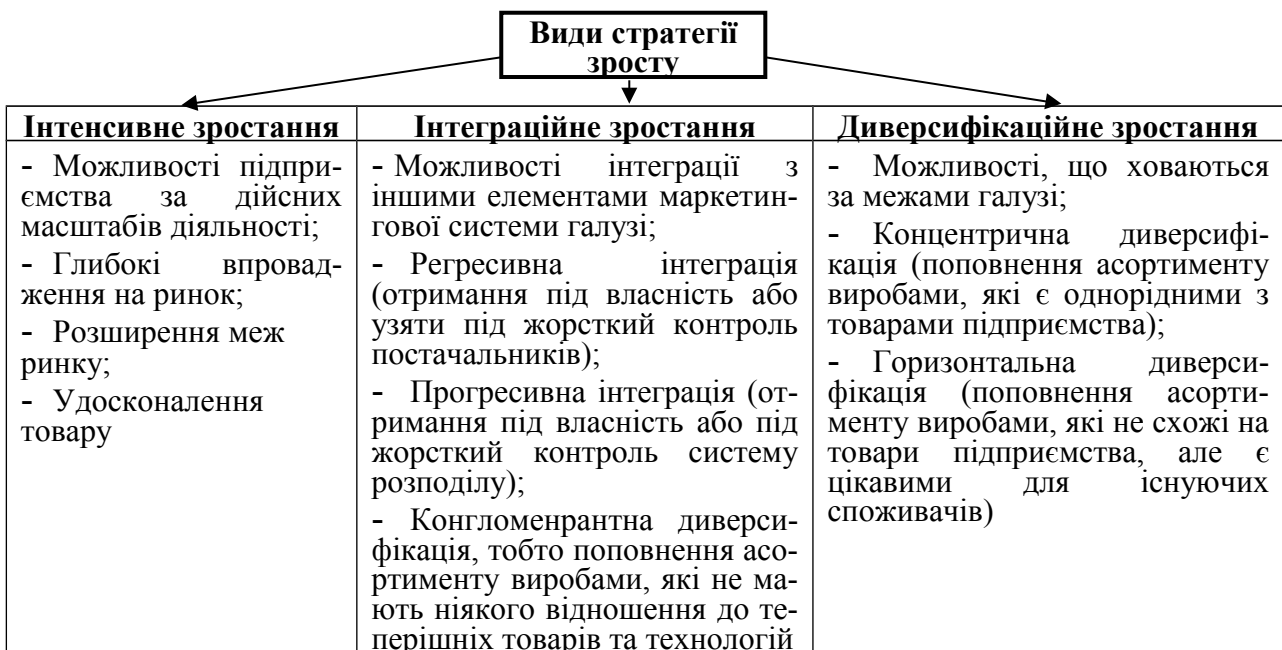


Рисунок 5.10 – Стратегії зростання організації

На третьому етапі, після визначення місії, цілей, стратегії підприємства, встановлюється загальна структура самого бізнес-плану. На обсяг і структуру бізнес-плану впливають розміри підприємства і поставлені завдання. Для невеликих фірм звичайно складають план спрощеної структури – з двох частин: короткого опису проекту й основної частини, що містить докладніші розрахунки й обґрунтування.

Крупні проекти вимагають масштабніших досліджень і обсяг їх великий.

Четвертий етап планування бізнес-планування полягає у збиранні інформації, яка необхідна для розробки кожного розділу плану. Це важлива і надто трудомістка частина планової роботи. Джерелами інформації можуть служити спеціальні галузеві довідники, нормативи проектних організацій, спеціалізовані фірми, матеріали статистичних органів, спеціальних досліджень і спостережень, знання висококваліфікованих економістів, консультантів, а також працівники підприємства, які добре знають внутрішнє середовище організації і свою справу.

П'ятий етап планування – безпосередня розробка окремих розділів і оформлення всього бізнес-плану у вигляді єдиного документа.

5.4 Методика розробки розділів бізнес-плану

Бізнес-план складається, як правило, з таких розділів

- Можливості фірми (резюме).
- Опис підприємства.
- Правове забезпечення діяльності фірми.
- Аналіз стану справ у галузі.
- Опис продукції / послуг.
- Аналіз ринків збуту продукції / послуг.
- Оцінювання конкурентів і вибір конкурентної стратегії.
- План маркетингу.
- План виробництва.
- Інвестиційний план.
- Організаційний план.
- Фінансовий план.
- Аналіз можливих ризиків і страхування.

5.4.1 Можливості фірми (резюме)

Резюме пишеться в останню чергу, після того як бізнес-план в цілому складений. Воно повинно включати в себе основні положення, ідеї бізнес-плану та висновок.

Орієнтовно можна виокремити такі позиції даної частини бізнес-плану:

1. Мета бізнесу. Фактори задоволення потреб клієнтів. Коротка інформація про технологію, унікальні характеристики.

2. Можливості бізнесу і стратегія їхньої реалізації. Запланована стратегія виходу на ринок. Ця інформація може бути подана у вигляді переліку ключових чинників, умов, слабких місць в діях конкурентів (таких, як інертність, поганий сервіс, тощо), тенденцій у розвитку галузі та інших доходів на користь наявних можливостей.

3. Намічені ринку збуту та прогноз. Опис галузі і ринку збуту, визначення конкретно споживачів, запропоновані послуги, передбачуваний період окупності витрат на отримання послуг і цінова стратегія (включаючи пояснення, на чому необхідно зосереджуватися – на доступній ціні, високій якості, унікальності послуги, тощо).

4. Прогноз фінансових результатів. Узагальнення економічної і фінансової діяльності фірми.

5. Потрібна сума інвестицій. Грошова оцінка необхідного фінансування для фірми.

5.4.2 Опис підприємства

Розкривати суть розділу слід з короткої характеристики підприємства. Основними питаннями, на які необхідно дати відповідь, є:

- визначення обґрунтування виду діяльності підприємства;
- обґрунтування доцільності створення підприємства;
- викладання принципів управління;
- визначення місцезнаходження приміщень підприємства, його відповідальності екологічним нормам; вплив місцезнаходження на витрати;
- приміщення є власністю підприємства чи передбачається його орендувати;
- потрібна площа приміщень;
- наявний доступ до транспортних мереж тощо.

5.4.3 Правове забезпечення діяльності фірми. Юридичний статус

У цьому розділі слід подати всю інформацію, пов'язану з утворенням і правовим забезпеченням господарської діяльності фірми. Необхідно навести повну і скорочену назву підприємства, його юридичну адресу, повне найменування; форму власності та правовий статус.

Необхідно обґрунтувати причини виробу тієї чи іншої форми власності, вказати законодавчі та нормативні акти, які регулюють діяльність фірми.

В розділі необхідно висвітлити правові аспекти діяльності фірми:

1. Дату утворення реєстрації.
2. Установчі документи.
3. Форму власності.
4. Аспекти діяльності фірми, які підлягають державному контролю та розпорядженням.
5. Копії ліцензій на види діяльності, які є предметом розгляду в бізнес-плані.

6. Копії угод і договорів з іншими організаціями за даними видами діяльності.

7. Зміни в законодавстві, які можуть вплинути на діяльність фірми, та інші документи (патенти, контракти, договори на оренду, торгові марки та знаки, тощо).

5.4.4 Аналіз стану справ у галузі

Необхідно відбити сучасний стан і перспективи розвитку галузі. Необхідно розглянути структуру, роль галузі в національній економіці; описати місткість ринку збуту, тенденції його зростання і головних конкурентів; оцінити ймовірність появи нових споживачів послуг, законів та інструкцій, а також дати оцінку майбутнього зростання галузі, спираючись на головні програми розвитку галузі.

5.4.5 Опис продукції / послуг

І сам керівник, і його інвестор повинен точно знати, які продукти і послуги планується пропонувати ринку. Тобто бізнес-план повинен включати детальний опис майбутнього товару.

Питання, які відносяться до опису товару (продукту / послуги), можуть бути такими:

1. Конкретний опис товару і способів його застосування. При цьому властивості товару повинні задовольняти вимогам його потенційних покупцем.

2. Тенденції застосування вибраного товару (чи буде в найближчий час його споживання зростати або зменшуватись, чи можливі нові засоби його застосування?). Яка фірма бачить життєвий цикл свого товару?

3. Який діапазон подібних продуктів і послуг пропонований конкурентами? Чи володіє вибраний товар унікальністю в порівнянні з моделями конкурентів, чи вимагає ринок наявності унікальності; специфічність товару?

4. Який є рівень захисту товару, тобто чи має підприємець патент, авторські права, зареєстровану торгову марку тощо?

5.4.6 Оцінювання конкурентів і вибір конкурентної стратегії

При підготовці цього розділу необхідно дати характеристику основних конкурентів:

- належну їм частку ринку;
- порівняльну характеристику пропонованих послуг (якість);
- зіставлення цін;
- порівняння способів руху послуг на ринку (тактика, рекламний пакет, імідж, персональні угоди, ділові стосунки з окремими людьми та організаціями).

При цьому необхідно оцінити конкурентів найбільш точно. Необхідно вказати ті прорахунки в їхній стратегії чи якісних характеристиках послуг, які відкривають реальний шанс досягти успіху.

Необхідно порівняти додаткову користь для клієнтів, яка забезпечується даною продукцією/послугою, з тим, що мають від продукції/послуги конкуруючих фірм. Треба перелічити переваги й недоліки останніх і вказати, чому вони не задовольняють потреб споживачів, використовуючи для цього дані табл. 5.2.

Таблиця 5.2 – Порівняльна характеристика конкурентів

Характеристика	Конкурент	Особливості ваших послуг
Якість послуг Ексклюзивність обслуговування Ціни Надійність послуг Вчасність установа Місцезнаходження фірми і зручність Робота з клієнтами Ввічливе поводження Консультативна допомога Гарантія в післяпродажному обслуговуванні		

Таблиця допоможе проаналізувати різні елементи, які розглядає клієнт, коли він вирішує, чию буде купувати послугу. Треба проаналізувати також фінансове становище конкурентів, їхні ресурси, собівартість, доходність і тенденції розвитку цих показників, показати, хто є лідером в обслуговуванні, цінах, собівартості та якості продукту.

Необхідно описати декількох головних конкурентів і причини, чому споживачі купують послуги в них і що може змусити споживачів відмовитися від них у майбутньому. Керуючись поінформованістю про конкурентів, необхідно пояснити, в чому вони уразливі і тому можна привести частину ринку до себе. Треба вказати, що дає змогу припустити, чому вам буде легко (важко) конкурувати з ними, в чому полягає конкурентна перевага.

Необхідно вказати методи конкурентної боротьби, альтернативи цінової конкуренції (наприклад, диференціація послуг, метод надання додаткових зручностей тощо.), які повною мірою можуть взяті на озброєння, зробити акценти на ті сторони діяльності, де є найбільша перевага над конкурентом (висока якість продукції (послуг), обслуговування, досвідчений персонал), спробувати діставати власні перемоги з уразливими моментами в діяльності конкурента.

5.4.7 План маркетингу

Маркетинг є багатоаспектною системою. Це і ринкова концепція організації виробництва, і управління ним, і реалізація товарів (послуг)

шляхом формування ринків збуту тощо. В цьому полягає його стратегія й тактика.

Для того, щоб досягти успіху, фірма повинна створити ефективний ринок для своєї продукції чи послуги. Основні кроки на шляху утворення такого ринку описує маркетинговий розділ бізнес-плану.

Замало просто виробити добру продукцію (послугу), запропонувати яскраву технічну інновацію. Потрібно також завоювати покупців цих послуг, залучити до них людей, які здатні сплатити за них, тобто утворити платоспроможний попит на запропоновані послуги.

Наприклад, у цьому розділі слід приділити увагу таким питанням:

1. Характеристика ринку послуг зв'язку, зайнятого підприємством (види послуг, їхня питома вага; нові послуги й технології; для підприємства на ринку ЗА кожним видом послуг).

2. Оцінювання загального й платоспроможного попиту на послуги.

3. Характеристика наявних основних і потенційних клієнтів:

- склад основних і потенційних споживачів послуг зв'язку;

- сегментація споживачів за платоспроможністю;

- тощо.

4. Місткість і структура споживчого ринку:

- чисельність населення за районами;

- кількість основних телефонних апаратів (населення, підприємства), в тому числі встановлених іншими (приватними) компаніями;

- рівень телефонізації (за районами);

- незадоволений попит;

- місткість АТС (в тому числі незадіяна через відсутність лінійних споруд);

- тощо.

5. Стратегія збуту і просування послуг на ринок:

- стратегія збуту (за видами послуг), тенденції в зміні обсягів пропонованих послуг;

- тарифна політика й ціноутворення, тенденції в зміні обсягів пропонованих послуг;

- тарифна політика й ціноутворення, тенденції щодо їхньої зміни;

- умови сплати послуг споживачем;

- якість;

- сервісне обслуговування;

- тощо.

6. Реклама.

7. Способи утворення репутації підприємства і продукції (послуги) (паблік рілейшнз).

5.4.8 Виробничий план

Головне призначення цього розділу – розрахувати реальний обсяг надання послуг і довести, що він буде здійснений в потрібній кількості,

якості і в заплановані терміни. Необхідно визначити можливості реалізації проекту в межах діючого підприємства. Виокремити перелік додаткових виробничих умов, які повинні сформулювати підприємство для реалізації проекту.

Основні питання розділу:

- розрахунок обсягу надання послуг – розробляється у відповідності з оцінкою попиту і плану продажу;
- необхідні виробничі потужності та їхнє зростання;
- можливість виробничої кооперації й характеристика можливих партнерів;
- ресурси, найбільш необхідні виробничому процесу;
- вимоги щодо контролю якості;
- вимоги щодо обслуговування та підготовки обслуговуючого персоналу.

5.4.9 Інвестиційний план

Інвестиційний план є своєрідним продовженням виробничого плану. Якщо у виробничому плані описуються кількість та якісні показники процесу виробництва, то в інвестиційному плані треба описати ті витрати, які необхідно зробити аби підготувати все необхідне для здійснення виробничого процесу за проектом. У інвестиційному плані має бути викладено:

- докладний кошторис витрат за проектом;
- перелік джерел фінансування проекту;
- календарний план-графік виконання робіт за проектом.

Кошторис витрат включає загальні витрати за проектом, а саме:

- передінвестиційні витрати;
- інвестиційні витрати;
- податки та збори;
- початкові витрати на виробництво.

Передінвестиційні витрати – це витрати, які пов'язані з підготовкою проекту, а саме: маркетингові та організаційні витрати, які здійснюються на попередніх та підготовчій стадіях проекту; витрати ТЕО, бізнес-плану, програмних продуктів; витрати на проведення науково-дослідницьких робіт та розробку проектної, конструкторської та технологічної документації, тощо.

Інвестиційні витрати – це витрати на формування безпосередньо виробничих фондів, які після прийняття виконавцем проекту на баланс підлягають амортизації.

Інвестиційні витрати за проектом складаються з таких витрат як витрати на:

- придбання або будівництва будівель та споруд;
- придбання обладнання та приладів;
- проведення будівельно-монтажних робіт.

Податки та збори включають:

-ПДВ, нараховане на вартість закупленого обладнання, будівельних та монтажних робіт, що включені в інвестиційні витрати, якщо такі роботи виконувалися сторонніми організаціями;

-мито, нараховане на вартість обладнання, що перетнуло митний кордон України;

-інші платежі та збори, що мають сплачуватись у зв'язку із закупівлею обладнання, будівельними, монтажними та пусковими роботами, які здійснюються за проектом.

ПДВ, сплачений при здійсненні інвестиційних витрат, підлягає поверненню за рахунок зменшення відповідних платежів у наступні періоди. Вартість мита відноситься на витрати виробництва в період, коли воно сплачується.

До **джерел фінансування** проекту належать власні та залучені кошти.

1. Власні кошти підприємства можуть бути утворені за рахунок коштів фонду розвитку виробництва та амортизаційного фонду.

2. До залучених коштів належать:

- банківські кредити;
- товарні кредити;
- надані постачальниками обладнання;
- кошти облігаційних позик, інші позикові кошти.

5.4.10 Організаційний план

Виходячи з даних виробничої діяльності підприємства в організаційному плані, визначаються потреба в забезпеченні підприємства робочою силою (утворення додаткових робочих місць), дані про структуру кадрів, кваліфікацію працівників.

Надаються відомості про чинну систему заробітної плати, механізм її нарахування різним категоріям працівників підприємства, систему стимулювання, розробляється організаційно-виробнича структура.

При формуванні організаційної структури важливо звернути увагу на основні принципи ефективних структур управління:

- оптимальний розподіл обов'язків;
- інформаційна забезпеченість керівника;
- зацікавленість виконавця в кінцевому результаті;
- наявність контролю і одностайність управління.

У бізнесі ефективну організаційну структуру рекомендується формувати під певну команду, тому що для здійснення задумів необхідно мати кваліфікованих працівників, здатних виконувати ключові завдання, обговорювати організаційну діяльність керівної команди компанії, оцінювати її можливості стосовно розвитку справи так, щоб звести до мінімуму можливість ризику. Робота персоналу фірми буде успішною лише в тому випадку, коли інтереси виробництва та індивідуальні здібності працівника будуть узгодженими.

Важливим моментом при складанні організаційного плану є розробка штатного розпису підприємства, для чого потрібно провести розрахунок чисельності виробників й адміністративно-управлінського персоналу, здійснити розміщення і використання кадрів. При складанні штатного розпису належить також звертати увагу на кваліфікацію кадрів. Крім того, треба надати інформацію про систему заробітної плати, механізм нарахування зарплати різним категоріям працівників, систему стимулювання з зазначенням середньомісячної заробітної плати працівників за групами.

5.4.11 Фінансовий план

У фінансовому розділі бізнес-плану поєднуються результати розробки маркетингової, товарної, виробничої й управлінської стратегій. Реалізація цих стратегій формує визначений рівень витрат і результатів. Природно, що у висновку необхідно звести їх воедино і відповісти на питання про кінцевий результат бізнесу. Схема цього розділу бізнес-плану наведена в табл. 5.3.

Основним завданням фінансового плану є перевірка різноманітних варіантів ведення бізнесу й умов роботи фірми з огляду економічної доцільності. При цьому всі можливі витрати необхідно узагальнити і порівняти з очікуваними результатами. Якщо таке порівняння є позитивним, то можна приступати до остаточного редагування й розсилання бізнес-плану потенційним інвесторам.

Проте, що більш імовірно, при об'єктивній оцінці витрат і результатів початковий варіант не буде вселяти оптимізму. Або очікуваний обсяг інвестицій буде занадто малий, або внутрішня ставка прибутку буде значно поступатися середній прибутковості за дохідними активами, або можливий термін повернення позички перевищуватиме розумні межі. Це нормально. Така ситуація означає лише необхідність з'ясування причин недостатньої ефективності (завищені накладні витрати, занадто дорогі варіанти технічного оснащення тощо), а потім внесення відповідних змін у відповідні розділи бізнес-плану.

Ці зміни передбачають перегляд початкової стратегії і тактики розвитку бізнесу. Наприклад, якщо фінансові показники свідчать про нестачу коштів у якомусь конкретному періоді (квартал, рік) його реалізації, то необхідно проаналізувати витрати за всіма змістовими розділами бізнес-плану протягом цього періоду. При цьому виявляються ті витрати, що не мають принципового характеру і їх здійснення можна перенести на ті періоди, які характеризуються позитивним балансом грошових потоків.

Якщо в основній частині бізнес-плану розглядаються кілька варіантів можливого розвитку подій, що само по собі покращує його обґрунтованість, то й запропоновані фінансові показники слід проводити за кожним із них. У результаті відбувається не просто добір найбільш вигідного з них, а створюється можливість для прогнозування поведінки на ринку у відповідь на ринкову ситуацію, що змінюється.

Таблиця 5.3 – Схема фінансового розділу бізнес-плану

Структура розділу	Поставлені питання
1. Умови беззбитковості роботи фірми	Який обсяг продажу буде забезпечувати беззбитковість діяльності фірми? Який рівень рентабельності при досягненні планового обсягу продажу варто очікувати? Яка «зона безпеки» ведення бізнесу при реалізації бізнес-плану?
2. Фінансові результати при реалізації проекту	Який обсяг валового прибутку буде досягнуто у плановому періоді? Який обсяг грошового потоку буде досягнуто у плановому періоді? Які показники балансу будуть досягнуті у плановому періоді?
3. Аналіз результатів реалізації проекту	За якими напрямками варто розподіляти прибуток, отриманий при реалізації бізнес-плану? Чи забезпечується отриманий при реалізації бізнес-плану достатній рівень прибутковості? Наскільки ефективно буде здійснюватися управління активами за роками реалізації бізнес-плану? Чи буде підтримуватися у плановому періоді достатній рівень платоспроможності фірми?

Фінансовий розділ бізнес-плану є найменш гнучкою його частиною. Будь-який з його параметрів має бути підтверджений відповідними викладами в описі бізнесу. І навпаки, якщо в будь-якій з аналізованих стадій ділового циклу є певні дії, що викликають визначені витрати, то вони мають знайти своє місце у фінансових розрахунках. Без урахування цих обов'язкових умов бізнес-план не може сприйматися потенційними інвесторами як необґрунтований.

Найчастіше формувати фінансовий план починають з проведення аналізу умов беззбитковості. Він будується на пошуку співвідношення між собівартістю продукції, виторгом від її реалізації і прибутком. У результаті можна отримати параметри роботи, за яких планований обсяг продажу буде принаймні покривати постійні витрати фірми.

Аналіз беззбитковості дозволяє:

- визначити обсяги виробництва і продаж товару з точки зору їх беззбитковості;
- прийняти рішення щодо цільових розмірів прибутку;
- збільшити гнучкість фінансових планів шляхом звіту можливих вимірів: в затратах матеріалів і витратах праці, продажної ціни і обсягу продаж.

Суть методу у визначенні такого мінімального обсягу продажу продукції, починаючи з якого підприємство не має збитків. При цьому витрати підприємства дорівнюють його доходам, тобто:

$$Q_{np} \cdot C = C_{пост} + V \cdot Q_{np},$$

Q_{np} - обсяг продажу, шт.;

C – оптова ціна продажу, грн.;

$C_{пост}$ - величина постійних (фіксованих) витрат, грн.;

V - величина змінних витрат на одиницю продукції, грн.

$$Q_{кр} = \frac{C_{пост}}{C - V},$$

де $Q_{кр}$ - точка беззбитковості, тобто такий обсяг продажу, починаючи з якого ціна продажу товару перевищує витрати на його виробництво та реалізацію.

Отже, для визначення планової величини обсяг виробництва та продажу, що відповідає беззбитковому стану підприємства, необхідно знати три величини:

- оптову ціну продажу товару;
- обсяг постійних (фіксованих) витрат, тобто таких витрат, величини яких у короткому період часу не пов'язана з обсягом виробництва і реалізації та їхніми змінами. Це витрати на обладнання, його утримання й експлуатацію, амортизаційні відрахування, адміністративні витрати на оренду, рекламу, соціальне страхування, наукові дослідження, розробки та ін.;

- обсяг змінних витрат, тобто таких витрат, які змінюють свою величину у зв'язку із зміною обсягу виробництва та реалізації продукції. Якщо обсяг зменшується – змінні витрати зменшуються і навпаки. До змінних витрат відносяться витрати на сировину та матеріали, заробітну плату основного виробничого персоналу, електроенергію, транспортування та інші.

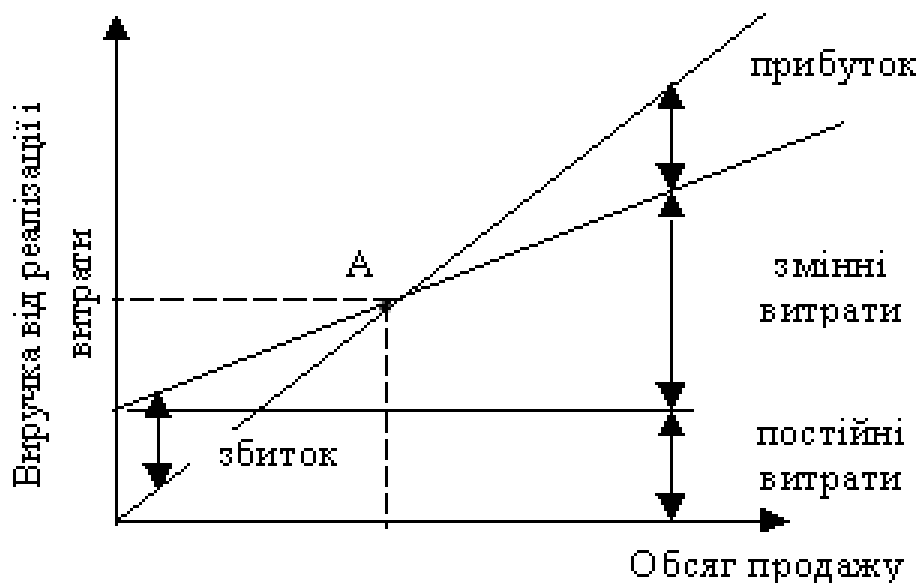
Графічно точка беззбитковості визначається у точці перетину ліній доходу (виручки від реалізації товару) й витрат (рис. 5.11).

Головне призначення обґрунтування умов беззбитковості полягає у перевірці дієвості цінової політики, яка визначена раніше.

Логіка аналізу беззбитковості може використовуватися і для визначення обсягу виробництва та реалізації продукції, необхідного для отримання цільової величини прибутку.

Крім наведеного фінансовий розділ подається трьома основними прогнозованими фінансовими документами, які дозволяють планувати, аналізувати і контролювати фінансову діяльність підприємства:

- 1) балансова відомість;
- 2) прогнозування прибутків і збитків;
- 3) план грошових потоків.



А – точка беззбитковості

Рисунок 5.11 – Визначення точки беззбитковості підприємства

Балансова відомість відбиває стан підприємства на певний момент часу, вона показує, наскільки стійкий фінансовий стан (платоспроможність і ліквідність) підприємства, яке реалізує проект в конкретний момент часу.

Прогнозування прибутків і збитків відбиває операційну діяльність фірми на впродовж певного періоду часу.

Головне завдання плану грошових потоків – перевірка синхронності надходження і витрат коштів та висвітлення діяльності підприємства від періоду до періоду.

Досягнення запланованого стану пов'язане з певними ризиками, що виникають у результаті настання небажаних негативних змін. Тому при розробці бізнес-плану мають бути враховані можливості зміни ринкової ситуації. Проводять якісний і кількісний аналіз ризику. Для підвищення рівня надійності та достовірності результатів і висновків використовують аналіз чутливості. Його метою є визначення міри впливу критичних факторів на фінансові результати проекту. Процедура аналізу чутливості включає:

- вибір одного з інтегральних показників ефективності (термін окупності проекту, чиста дисконтована вартість проекту, внутрішня форма рентабельності), відносно якого проводиться оцінка;
- почергове введення у прогноз різних значень вибраного критичного фактора та оцінка їхнього впливу на ключовий показник;
- розробку заходів по зменшенню ризикованості та встановлення оптимального варіанта реалізації проекту.

5.4.12 Методика оцінювання ефективності інвестиційних проектів

Ефективність інвестиційного проекту визначається через оцінку співвідношення грошових потоків за проектом.

Позитивний чистий грошовий потік (як різниця між надходженням та відтоком коштів) формує економічну вигоду проекту для інвестора.

Обсяги коштів, що інвестуються у проект, і обсяги доходів за проектом виокремлені в часі, тому для порівняння мають бути поставлені в однакові умови обліку за часом. Для цього використовують спеціальну методику приведення (дисконтування) грошових потоків за проектом до якогось одного періоду часу (найчастіше до першого року реалізації проекту, коли, власне, кошти вкладаються у проект).

У загальному вигляді таке зростання вартості коштів можна подати у вигляді наступної формули:

$$F_t = P(1 + r)^{t-1},$$

де P – теперішня сума коштів;

F_t – майбутній еквівалент суми P , який буде отримано в t -му році;

r – дисконтна ставка;

t – індекс (порядковий номер) року (або іншого періоду часу, вибраного для врахування зміни вартості грошей) починаючи з наступного за поточним.

У загальному вигляді такий перехід (приведення) від обсягу грошових коштів майбутнього періоду F_t до еквівалента (у теперішніх умовах) у поточному році P називають дисконтуванням. Його ілюструє така формула:

$$P = \frac{F_t}{(1 + r)^{t-1}},$$

де r – дисконтна ставка, однакова для всіх років прогнозованого періоду.

Методологічним принципом оцінки ефективності є порівняння результатів і витрат. Для інвестиційних проектів це означає порівняння обсягів доходів і витрат, що їх забезпечили.

Використовують кілька показників, що базуються на різних варіантах співвідношення між доходами і витратами при інвестуванні.

Введемо умовні позначення економічних показників, що будуть використані при визначенні доцільності інвестиційного проекту:

P – обсяг доходів від проекту (це доходи від реалізації послуг);

B_u – інвестований капітал (інвестиційні витрати);

B_e – поточні витрати за проектом (витрати на виробництво послуг за проектом), тобто експлуатаційні витрати;

A – річна амортизація основних засобів, в які інвестовано капітал;

T – період реалізації проекту (кількість років);

t – порядковий номер кожного року (у вигляді індексу при відповідних показниках) ($t = 1, 2, \dots, T$);

r – річна дисконтна ставка, яку використовують для приведення грошових потоків майбутніх періодів до умов поточного року;

K – коефіцієнт приведення:

$$K = \frac{1}{(1 + r)^{t-1}}.$$

Наведемо характеристики показників ефективності проекту:

а) чиста приведена вартість NPV (цінність) проекту – визначається як загальна різниця між приведеними доходами і витратами за проектом за всі роки його реалізації:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{(P_t - B_{ut} - B_{et})}{(1+r)^{t-1}},$$

проект отримає позитивну оцінку, якщо $NPV > 0$;

б) строк окупності проекту T_k – це мінімальна кількість років реалізації проекту, при якій загальний приведений прибуток перевищуватиме обсяг інвестованого капіталу. Для певного строку окупності має виконуватися наступна рівність:

$$B_u = \sum_{t=1}^{T_k} \frac{(P_t - B_{et})}{(1+r)^{t-1}},$$

де T_k – кількість років, потрібних для того, щоб обсяг прибутку від інвестицій зрівнявся з обсягом B_u (строк окупності);

в) внутрішня норма прибутковості R – це дисконтна ставка r , при використанні якої чиста приведена вартість (цінність) інвестування дорівнюватиме нулю, тобто виконуватиметься рівність:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{(P_t - B_{ut} - B_{et})}{(1+R)^{t-1}} = 0.$$

Проект отримає позитивну оцінку, якщо внутрішня норма його прибутковості перевищуватиме дохідність капіталу інвестора, на яку він сподівається: $R > R_n$, внутрішня норма прибутковості є тією межею, вище якої проект дає від'ємну загальну прибутковість, розраховане для проекту значення R_0 має порівнюватися з дохідністю використання капіталу, яку очікує і на яку згоден інвестор R_n ;

г) коефіцієнт доходів і витрат k (співвідношення доходів і витрат) свідчить про те, який дохід за проектом припадає на одиницю загальних витрат (інвестованого капіталу та поточних експлуатаційних витрат). Обидві величини (чисельник і знаменник) розраховують як приведені до поточного моменту часу:

$$k = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{(P_t - B_{et})}{T}}{\sum_{t=1}^T \frac{(B_{ut} - A_t)}{T}},$$

проект отримає позитивну оцінку, якщо $k > 1$;

д) коефіцієнт прибутковості g (співвідношення прибутку та інвестованого капіталу) свідчить про те, скільки (за весь час реалізації проекту) приведеної вартості поточного прибутку припадає на одиницю приведеної вартості інвестованого капіталу:

$$g = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{(P_t - B_{et})}{(1+r)^{t-1}}}{\sum_{t=1}^T \frac{B_{ut}}{(1+r)^{t-1}}},$$

проект отримає позитивну оцінку, якщо $g \geq 1$.

Найчастіше для оцінювання ефективності капітальних вкладень застосовують такі показники, як чиста приведена вартість NPV та строк окупності проекту T_k .

5.5 Бізнес-план у сфері послуг

При підготовці бізнес-плану у сфері послуг (у тому числі сфері зв'язку) необхідно брати до уваги, що дане дослідження має суттєві відмінності від бізнес-плану організації виробництва, що пов'язане з наявністю у послуг низки відмітних ознак. Найбільш важливими відмінностями послуги від товару є такі характеристики послуги, як невідчутність, неможливість перевірити якість послуги, що надається, не споживши її, непостійність якості надання однієї і тієї ж послуги, невіддільність послуги від виконавця. Всі перераховані характеристики послуги обумовлюють той факт, що ключову роль у бізнесі, яку орієнтовано на надання будь-яких послуг, відіграє людський фактор, який потрібно враховувати при складанні бізнес-плану.

Сфера послуг досить різноманітна. Основними видами послуг в теперішній час є послуги зв'язку, послуги побутового обслуговування ділові, транспортні послуги. Розробка бізнес-плану у сфері послуг повинна починатися з вивчення ринку тій послуги, яку планується надавати. На даному етапі підготовки бізнес-плану розглядаються основні характеристики попиту і пропозиції, визначаються основні тенденції, властиві ринку, а також прогнозуються можливі шляхи подальшого розвитку ринку, які цікавлять. Інформація отримана на цьому етапі, необхідна для оцінки майбутніх доходів за проектом.

Наступним етапом складання бізнес-плану у сфері послуг є розробка маркетингової кампанії. При цьому потрібно брати до уваги, що не всі маркетингові прийоми, які широко використовуються у сфері матеріальних товарів, застосовні у сфері послуг. Маркетингова стратегія для підприємства сфери послуг складається зазвичай з трьох елементів: зовнішній маркетинг, внутрішній маркетинг і маркетинг відносин. Зовнішній маркетинг передбачає проведення заходів, які спрямовані на вироблення лояльності потенційних клієнтів до компанії в цілому. Метою внутрішнього маркетингу є забезпечення оптимального рівня лояльності співробітників компанії до організації, в якій вони працюють. Маркетинг відносин створюється безпосередньо співробітником компанії, що працює з клієнтом, тому даний вид маркетингу особливо важливий для компаній, що здійснюють свою діяльність у сфері послуг.

Враховуючи, що людський фактор відіграє вирішальну роль в компаніях сфери послуг, при складанні бізнес-плану потрібно передбачити витрати на проведення заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу компанії. Також у процесі підготовки бізнес-плану у сфері послуг необхідно розробити систему мотивації персоналу.

Бізнес-план у сфері послуг повинен містити розрахунок величини інвестиційних витрат. До даних витрат відносяться витрати, які необхідно здійснити для початку діяльності проектного підприємства. При цьому слід передбачити витрати на залучення і підбір кваліфікованого персоналу.

Відмінною характеристикою бізнес-плану у сфері послуг є досить висока частка витрат на оплату праці в загальному обсязі поточних витрат. Даний факт необхідно враховувати при складанні бізнес-плану.

Бізнес-план у сфері послуг повинен включати також опис організаційної структури створюваного підприємства. Необхідно представити штатний розклад з зазначенням основних посадових обов'язків і кількості штатних одиниць для кожної посади.

Важливою складовою будь-якого бізнес-плану є фінансово – економічна оцінка проекту, яка має на увазі розрахунок основних показників, що дозволяють оцінити економічну ефективність вкладення грошових засобів у створення підприємства, яка працює у сфері послуг: строк окупності проекту, оцінка величини позикових засобів (в тому випадку, якщо для фінансування проекту недостатньо власних засобів ініціатора проекту), чиста приведена вартість, внутрішня норма рентабельності тощо.

У зв'язку з тим, що в процесі реалізації проекту існує ризик відхилення реальних показників проекту від планованих, проводиться аналіз ризиків проекту. Метою даного аналізу є визначення міри чутливості ключових фінансових показників до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. На основі інформації, яка отримана в ході аналізу ризиків проекту, робиться висновок про можливу зміну значень фінансових показників проекту.

6. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Фінансове планування є важливою складовою частиною внутрішньовиробничого планування.

Значення фінансового планування для внутрішнього середовища організації визначається тим, що вона:

- позначає вироблені стратегічні цілі у форму конкретних фінансових показників;
- установлює стандарти для організації фінансової інформації;
- визначає припустиму межу витрат, необхідних для реалізації всієї сукупності планів фірми;
- у частині оперативного фінансового планування дає дуже корисну інформацію для розробки і коректування загальнофірмової стратегії.

Розробка фінансових планів є також одним із основних засобів контактів із загальним середовищем і постачальниками, споживачами, дистриб'юторами, кредиторами, інвесторами. Від їх довіри залежить собівартість активів організації і можливість її ефективної діяльності, і тому фінансовий план повинен бути добре продуманим і обґрунтованим.

Система фінансових планів включає в себе наступні елементи:

1. Прогноз балансу.
2. Прогноз звіту про прибуток і збитки.
3. Прогноз фінансових бюджетів.
4. Прогноз ключових фінансових показників.

Прогноз балансу і звіту про прибуток і збиток відносять до довгострокових фінансових планів, що мають стратегічне значення. Фінансовий бюджет має оперативний характер.

До фінансового планування щільно примикають, але відносяться до більш загальних елементів фінансового менеджменту, складання довгострокового бюджету капіталовкладення й оцінка інвестиційних проєктів, а також довгострокова стратегія фінансування організації.

Процес фінансового планування складається з наступних етапів:

1. Аналіз фінансових показників фірми за попередній період. Розрахунок показників виконується на підставі основних фінансових документів фірми – балансу, звітності про прибуток та збитки.

2. Довгострокове фінансове планування.
3. Оперативне фінансове планування.

Завершується фінансове планування практичним впровадженням планів і контролем за його дотриманням.

6.1 Основні фінансові документи економічної організації

Основні фінансові документи мають важливе значення для фінансового планування за наступними причинами:

- вони дають дані для розрахунку й аналізу фінансових показників діяльності фірми;

- є основою для складання фінансових прогнозів.
- До основних фінансових документів фірми відносяться:
- баланс, або балансова таблиця;
 - звіт про прибуток і збитки;
 - звіт про рух наявності.

Баланс фірми – це зведена таблиця, що показує джерела капіталу і засоби його розміщення. В лівій частині балансової таблиці розміщені активи фірми, тобто матеріально-грошові засоби, які розміщує підприємство і які активно "зайняті" в господарській діяльності. Права частина балансу – пасив, він включає різні джерела отримання необхідних капітальних засобів.

Приклад складання балансу відображений в балансовій таблиці (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Баланс фірми

Актив	Сума, млн.грн.	Пасив	Сума, млн.грн.
<i>Оборотний капітал</i>		<i>Зобов'язання</i>	
Каса	5	Короткострокові кредити	110
Рахунок в банку	70	Інші статті короткострокової заборгованості	40
Цінні папери	5	Довгострокові зобов'язання	50
Дебіторська заборгованість	20		
Запаси готової продукції	150		
Незавершене виробництво	40		
Запаси сировини і матеріалів	30		
<i>Основний капітал</i>		<i>Власний капітал</i>	
Обладнання	20	Акціонерний капітал:	
Амортизація	5	– привілегіровані акції	40
Нерухомість	70	– звичайні акції	180
Земля	80	– прибуток	50
Нематеріальні активи	5	– резерви	30
Разом	500	Разом	500

Активи балансу включають дві основні частини:

- оборотні засоби;
- основні засоби.

Оборотні засоби інакше називають поточними активами, припускаємо, що вони перетворюються в наявність протягом року. Дві головні частини – грошові засоби і матеріально-товарні запаси.

Основні засоби або фіксовані активи, як правило, обертаються через декілька років, тобто служать фірмі найбільш довгий час.

Нематеріальні активи складаються з вартості патентів, ліцензій і тому подібних, а також з так називаної "ціни фірми", тобто цінності, репутації її торгової марки, яка також може бути предметом купівлі-продажу.

Пасиви включають зобов'язання фірми перед своїми кредиторами і власний (акціонерний) капітал.

Зобов'язання, у свою чергу, поділяються на короткострокові – їх припускається виплатити протягом року і довгострокові, прийняті на більш довгий період.

Баланс фірми входить до складу документів фінансового планування. Звітний баланс служить основою для першої стадії фінансового планування – аналізу фінансових показників. При цьому використовується документ, який включає найбільш достовірну інформацію – внутрішній баланс – баланс для внутріфірмового користування, відображаючий суттєве фінансове положення фірми. Зовнішній баланс складається спеціально для публікації, підлягає зміні в рамках “балансової політики”.

Звіт про прибуток і збиток. Звіт відтворює підсумки діяльності фірми за конкретний відрізок часу, так само і баланс, вміщує інформацію для фінансового аналізу.

На відміну від балансу, який відображає фіксовану статистичну картину фінансової рівноваги фірми, звіт про прибуток і збиток, показує динаміку її фінансових операцій.

У звіті про прибуток і збиток зрівнюються витрати і результати діяльності, визначається величина чистого доходу і його розподілення.

Приклади скороченого типового звіту про прибуток і збиток, відображено у табл. 6.2.

Таблиця 6.2 – Звіт про прибуток і збиток

Показники	Сума, млн.грн.
1. Чиста сума продажу	260
2. Товарно-матеріальні запаси на початок року	90
3. Сировина і матеріали	60
4. Заробітна плата	100
5. Амортизаційні відрахування	5
6. Інші витрати	10
7. За відрахуванням товарно-матеріальних запасів на кінець року	120
8. Разом: сума витрат	145
9. Валовий прибуток	115
10. Відсоток	15
11. Прибуток після відрахування відсотка	100
12. Податки	50
13. Чистий прибуток після відрахування податків	50
14. За відрахуванням дивідендів за привілегірованими акціями	4
15. Чистий прибуток від звичайних акцій	46
16. За відрахуванням дивідендів за звичайними акціями	25
17. Резервний капітал	21

Звіт про рух наявності – фінансовий документ, одержує все більше визнання в останні роки. Аналіз показників і використання наявності повинен відповісти на три ключові питання:

1. Яку кількість наявності фірма генерувала за минулий період?
2. Які джерела наявності (звідки поступив грошовий капітал)?

3. Як фірма використала свою наявність?

Інакше, документ про рух наявності досліджує грошові потоки фірми – “кеш фло”.

Рух наявності в загальному вигляді зображено на схемі (рис. 6.1).

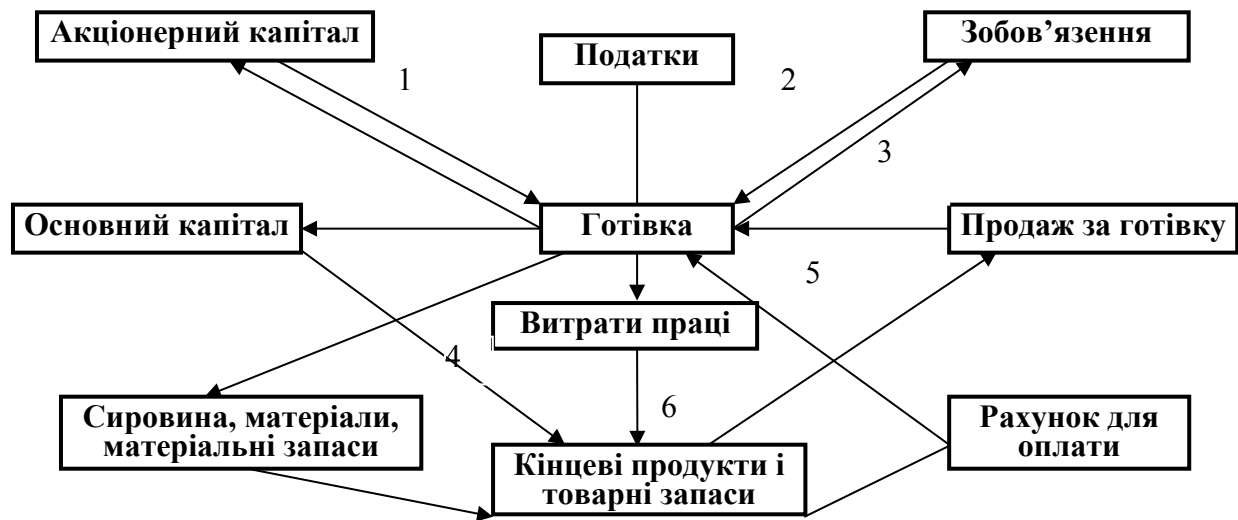


Рисунок 6.1 – Рух грошових потоків фірми

1. Дивіденди і купівля акцій.
2. Борги.
3. Виплата відсотків основної суми, обов'язки.
4. Амортизація.
5. Платежі.
6. Заробітна плата і прибуток.

6.2 Довгострокове фінансове планування

Метою довгострокового планування є складання прогнозу балансу і звіту про прибуток і збитки.

Якість фінансового планування визначається рівнем бухгалтерського звіту й фінансового контролю. Фінансові звіти організацій повинні включати такі ключові позиції, як прибуток, ринкова позиція, виробництво, використання активів, інновації.

Для складання прогнозних фінансових документів використовується методи прогнозу продажу, відсоток від продажу, аналіз беззбитковості та ін.

Прогноз продажу. Процес фінансового планування починається з прогнозування майбутнього продажу.

Правильно визначений прогноз є основою для:

- організації виробничого процесу;
- ефективного розподілення засобів;
- контролю над запасами.

Період прогнозу продажу повинен бути пов'язаний із загальним плановим періодом. Інколи прогнози продажу складають на один рік і на

п'ять років. Чим коротше прогнози продажу, тим точніше і конкретніше повинен бути зміст в них інформації.

Методи прогнозу продаж. Величину майбутнього продажу визначають за допомогою наступних методів:

1. Оцінка торговими робітниками. Це дуже цінне джерело інформації, оскільки торгові робітники найбільш щільно стикаються з потребами покупців.

2. Опитування споживачів. Вони даються для визначення їх покупок в прогнозний період. Найслабшим місцем цього методу є висока ймовірність неочікуваних змін ринкової кон'юнктури.

3. Аналіз часових рядів. Необхідно для звіту часового коливання величини продажу товарів. Включає в себе три основні методи:

- аналіз тенденцій;
- аналіз циклічності;
- аналіз сезонності.

Аналіз тенденцій допомагає визначити зміну продажу в період обраного періоду часу.

У рамках аналізу циклічності виявляються зміни продажу, пов'язані з діловим циклом.

Сезонний характер використання товарів також накладає відбиток на величину продажу.

Метод відсотка від продажу і його застосування у фінансовому плануванні. Цей метод дозволяє вивести кожний елемент планового балансу і звіту про прибуток і збиток, виходячи із запланованої величини продаж. За допомогою методу проценту від продаж можна визначити конкретний зміст прогнозних фінансових документів.

За основу визначення відсотків співвідношення відносяться:

- відсоткові співвідношення, характерні для поточної діяльності фірми;
- відсоткові співвідношення, розраховані на основі ретроспективного аналізу за останні кілька років;
- висновок менеджменту, особливо в тих випадках, коли складені відсоткові співвідношення не задовольняють керуючих і вони хотіли б змінити їх для покращення фінансових показників.

Нижче наведені приклади розрахунку елементів звіту про прибуток і збиток і балансу на основі застосування методу відсотка від продажу (табл. 6.3, 6.4).

За цим методом кожний елемент фінансових документів розраховується як визначене відсоткове співвідношення до величини продажу.

Метод відсотка від продажу не застосовується, тому що величина довгострокових зобов'язань і розмір власного капіталу не залежить від змін продажу.

Особлива увага повинна бути звернена на показник прибутковості підприємства.

Таблиця 6.3 – Звіт про прибуток і збиток

Показники	Фактичні дані (грудень, 2009), млн. грн.	Процент від продажу	Планові дані, основані на збільшенні витрат до 1200 млн. грн. (грудень, 2011).
Продаж	1000	100	1200(1200x1)
Витрати	800	80	960(1200x0,8)
Валовий прибуток	200		240
Відсоток	20		30
Прибуток до сплати податку	180		210
Податки (60% валового прибутку)	120		144
Чистий прибуток	60		66
Дивіденди (50% чистого прибутку)	30		33
Додаток до резервів	30		33

Абсолютна сума прибутку, яка отримана підприємством, є важливим показником його прибутковості. На основі прибутку установлюється рівень ефективності господарювання. При цьому використовують показник рентабельності, який визначається співвідношенням прибутку з авансованою вартістю (авансовим капіталом) або поточними витратами. Рентабельність означає прибутковість або дохідність виробництва та реалізації всієї продукції (робіт, послуг) чи окремих її видів.

Залежно від того, з яким показником порівнюється прибуток, визначається відповідна рентабельність.

Таблиця 6.4 – Баланс фірми

Показники	Фактичні дані (грудень, 2010), млн. грн.	Відсоток від продажу	Планові дані (грудень, 2011), млн. грн.
Активи			
Поточні активи (оборотний капітал)	400	40%	1200x0,4=480
Основний капітал	500	50%	1200x0,5=600
Загальні активи	900		1080
Пасиви			
Поточні обов'язки	200	20%	1200x0,2=240
Довгострокові обов'язки	250	н.з.	250
Власний (акціонерний) капітал	400	н.з.	400
Резерви	50		50+33=83
Зобов'язання + Власний капітал	900		973 – фінансування в межах плану 107 – необхідне додаткове фінансу-вання=1080

Види рентабельності підприємства та їхні розрахунки:

- рентабельність капіталу:

$$\text{загальна} = \frac{\text{прибуток від звичайної діяльності}}{\text{капітал}} \times 100;$$

$$\text{чиста} = \frac{\text{прибуток чистий}}{\text{капітал}} \times 100;$$

- рентабельність продукції:

$$\text{загальна} = \frac{\text{прибуток від звичайної діяльності}}{\text{собівартість продукції}} \times 100;$$

$$\text{чиста} = \frac{\text{прибуток чистий}}{\text{собівартість продукції}} \times 100;$$

$$\text{- рентабельність конкретного виду продукції} = \frac{\text{прибуток від реалізації } i\text{-го виду продукції}}{\text{собівартість } i\text{-го виду продукції}} \times 100;$$

$$\text{- рентабельність продажу продукції або обороту} = \frac{\text{прибуток від випуску і реалізації}}{\text{обсяг реалізації за оптовими цінами}} \times 100.$$

Зміна рівня того чи іншого показника рентабельності залежить від зміни економічних та організаційно-технічних факторів виробництва та реалізації продукції (робіт та послуг). Тому у процесі аналізу стану рентабельності підприємства необхідно визначити, які фактори більше впливали на підвищення чи зниження рівня рентабельності та розробити відповідні заходи підвищення ефективності діяльності підприємства.

Якщо прибутковість підприємства знижується, то зменшується ціна акцій та співвідношення прибутку на акцію (ПНА) та її ціни. Для інвесторів, акціонерів показники прибутковості (рентабельності) підприємства є дуже важливими. Чистий прибуток використовується у розрахунках ряду показників акціонерного капіталу:

$$\text{Прибуток на звичайну акцію (ПНА)} = \frac{\text{Прибуток після сплати податків та дивідентів на привілейовані акції}}{\text{кількість звичайних акцій}}.$$

$$\text{Цінність акцій} = \frac{\text{Ринкова ціна акції}}{\text{ПНА}}.$$

$$\text{Рентабельність акції} = \frac{\text{Дивідент на одну акцію}}{\text{Ринкова ціна акції}}$$

Більш об'єктивну оцінку ефективності діяльності підприємства можна отримати за допомогою комплексу, системи показників, що всебічно характеризують економічний стан підприємства.

6.3 Короткострокове фінансове планування

Основою короткострокового фінансового планування є складання прогнозних фінансових бюджетів економічної організації.

Бюджет фірми і його різновиди. Бюджет – це кошторис доходів і витрат фірми.

Складання бюджетів є елементами загального процесу планування, а не тільки його фінансовою частиною. Найчастіше складання бюджетів здійснюється в межах оперативного планування.

Складання бюджетів включають наступні етапи:

- установлення загальних цілей розвитку фірми;
- конкретизація загальних цілей і визначення задач для кожного окремого підрозділу; підготовку відділами і підрозділами оперативного бюджету (на рік чи півроку);
- аналіз підготовлених бюджетів керуючими та їх корегування;
- підготовка підсумків бюджету.

Виділяють декілька основних видів оперативних бюджетів:

- матеріальний бюджет – перераховує види і кількість сировини і матеріалів, необхідних для реалізації конкретного плану;
- бюджет закупівлі – конкретизує витрати на закупку всіх матеріалів, необхідних для здійснення планів;
- трудовий бюджет – веде рахунок прямих витрат праці, необхідних для організації запланованих видів діяльності;
- бюджет адміністративних витрат – включає витрати на виконання головних функцій, витрати на відрядження і ділові поїздки, гонорари та ін.

До основних фінансових бюджетів відносять: бюджет наявності і бюджет додатково вкладеного капіталу. Якщо перший із фінансових бюджетів має свою мету забезпечити ліквідність фірми, то другий уточнює заплановані грошові витрати з розрахунком змін: будівництво або придбання заводів, машин і обладнання, заміна зношених капітальних активів і т. п.

Прогноз бюджету наявності – складає частину фінансового планування. Бюджет наявності деталізує потоки наявності (вхідні – доходи і вихідні – витрати) за конкретний майбутній період часу.

Найчастіше бюджет наявності складається на рік або півроку наперед з розбивкою місяцями.

На прикладі прогноз бюджету наявності для простоти розподілених на чотири квартали року (табл. 6.5).

Правила складання планового бюджету наявності. Закупки матеріалів фірма визначає з прогнозом продажу. Плата за матеріали, які будуть потрібні в наступному кварталі, здійснюється в попередньому кварталі. Наприклад, для того щоб продати товар на чотири мільйони грн. у другому кварталі, фірма повинна придбати матеріалів на 1800 млн. грн. Плата здійснюється у першому кварталі.

Витрати на працю інколи складають близько 30% річних продаж, інші затрати – близько 20% річних продажів.

Відсотки і податки виплачуються наприкінці кварталу.

Закупівля нового обладнання здійснюється перед початком нового сезону.

Рядок G в бюджеті показує потреби фірми у фінансуванні.

Гнучкий бюджет. Приведені розрахунки – це підготовка традиційного бюджету наявності, який заснований на одному прогнозі продажу. Адже всі показники – витрати, прибутки, податки – розраховуються, виходячи із одної прогнозної цифри продажу за рік.

У реальній практиці, діє низка варіантів розвитку подій. Тому найбільш підходящим буде той бюджет, який передбачає можливість змін.

Таблиця 6.5 – Прогноз бюджету наявності фірми

Показники	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Продаж	5000	4000	7000	6000
Джерела наявності				
Збір по рахунках до оплати	5600	4300	6600	6300
Залишки після виплати податків	0	200	500	0
А. Загальні джерела наявності				
Використання наявності				
Оплата матеріалів	1600	2800	2400	2200
Оплата праці	1650	1650	1650	1650
Амортизація та інші витрати	1100	1100	1100	1100
Відсотки	200	200	200	200
Податок	300	0	0	1200
Капітальні витрати	0	1000	200	0
Дивіденди	200	200	200	200
В. Загальне використання наявності	5050	5950	5750	6550
С. Чистий “кеш-фло” (потік наявності)=А-В	5050	-2450	850	250
Д. Початковий баланс наявності	600	1150	-1300	-450
Е. Кінцевий баланс наявності = С+Д	1150	-1300	-450	-200
Ф. Мінімально необхідний баланс наявності	1000	1000	1000	1000
Г. Потреба у фінансових наявностях	-150	2300	1450	1200

Крім цього, гнучкість бюджету, як і довгострокові фінансові плани, дає регуляцію довжини виробничого важелю, тобто керування співвідношенням між постійними і змінними витратами.

7. ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧЕ ПЛАНУВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ В ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ

7.1 Планування обсягу послуг і продукції зв'язку

Попит на послуги зв'язку є вихідним показником, що характеризує ступінь задоволення потреб населення і народного господарства в різноманітних видах зв'язку, обсяг переданої інформації, у залежності від якого визначаються виробничі потужності підприємства, необхідна кількість обладнання і штат робітників, потреба в грошових і матеріальних ресурсах, а також розраховуються всі основні економічні показники діяльності підприємства.

Щоб найбільш повно задовольнити потреби населення і народного господарства в послугах зв'язку, слід вивчати сформований платоспроможний попит на традиційні і нові види послуг, аналізувати його зміни за декілька попередніх років і можливості зростання в майбутньому, з урахуванням яких визначається план обсягу послуг підприємства.

Засоби планування послуг підгалузей зв'язку більшою мірою визначаються її характером, видом переданої інформації. Тому план за різними видами продукції різноманітних підгалузей зв'язку складається окремо. Існують розходження в методиці планування двох основних форм продукції: обміну і надання технічних засобів.

У основу планування послуг, виражених обміном, покладений вихідний платний обмін, так що він відбиває попит на послуги зв'язку, обсяг реалізованої продукції і від нього в кінцевому рахунку залежать вхідний і транзитний обмін.

При плануванні вихідного платного обміну застосовуються статистичні методи економічного аналізу (екстраполяція, секторний аналіз) і нормативний метод, засновані на визначенні душевих рівнів споживання послуг зв'язку. Душовий рівень споживання послуг зв'язку відбиває розмір вихідного платного обміну в розрахунку на 1, 100 або 1000 споживачів. При цьому очікувані душеві рівні споживання послуг зв'язку розраховуються для сфери особистого споживання на жителя, а для народногосподарського сектора – на працюючого.

При плануванні попиту на послуги зв'язку слід враховувати вплив народногосподарських і внутрішньогалузевих факторів.

До зовнішніх, народногосподарських факторів відносяться чисельність населення і число зайнятих у народному господарстві; зміна структури споживачів, питомої ваги осіб нефізичної праці, зайнятих у невиробничій сфері; темпи житлового будівництва; темпи зміни валового національного продукту та інше.

До внутрішньогалузевих відносять фактори, що визначають стан і розвиток зв'язку, якість наданих послуг зв'язку, взаємозамінність і взаємозв'язок послуг різноманітних підгалузей зв'язку.

Наприклад, при переході в міжміському телефонному зв'язку з замовленої на негайну систему і відповідно з негайної на швидку систему експлуатації обмін значно зростає (у 1,5 - 2 рази) унаслідок покращення якості надання послуг. Збільшенню обміну сприяє підвищення доступності до неї внаслідок розвитку місцевої телефонної мережі, зростання телефонної щільності.

При плануванні обсягу вихідних платних послуг поштового зв'язку враховується вплив господарських факторів: для письмової кореспонденції – темпи зростання числа зайнятих у господарстві країни; для посилок: від населення – збільшення роздрібного товарообігу, від господарства країни – зростання промислової продукції; для грошових переказів – зростання грошових прибутків населення, а також таких внутрішньогалузових факторів, як розвиток мережі зв'язку, прискорення пересилання, упровадження нових видів обслуговування та ін.

Маркетингова орієнтація передбачає перебудову планово-економічної роботи, перехід до стратегічного планування, в основі якого лежить обґрунтування мета розвитку, наприклад, розробка раціональних норм споживання послуг зв'язку і шляхів їх досягнення та ліквідація стратегічного розірвання, утвореного плануванням за допомогою екстраполяції.

Основним показником обсягу послуг зв'язку є загальний вихідний обмін, що включає не тільки платний, але і безкоштовний (службовий) обмін. Планування безкоштовного вихідного, транзитного, вхідного обміну ґрунтується на вивченні для кожного підприємства зв'язку певних, характерних для нього, співвідношень цих показників до вихідного платного обміну в залежності від його специфіки і місця розташування.

Так, при плануванні загального вихідного обміну $Q'_{вих}$ на основі сформованих співвідношень спочатку розраховується частка безкоштовного обміну $d_{б/пл}$ у загальному вихідному обміні. **Загальний вихідний обмін:**

$$Q_{вих} = Q'_{вих} / (1 - d_{б/пл}) ,$$

де $Q'_{вих}$ – число вихідних платних послуг.

На кожному підприємстві в залежності від його розташування і місця в мережі зв'язку укладається визначене співвідношення між вхідним, і загальним вихідним обміном, що може змінюватися в залежності від тимчасових характеристик (курортний сезон) або довгочасно діючих факторів. Навантаження, що надходить, може значно коливатися за періодами і впливати на розмір здійсненого обміну.

З урахуванням установлених за минулий період співвідношень вхідного та загального вихідного обміну і запланованого загального вихідного обміну визначається вхідний плановий обмін по поштовому, телеграфному і міжміському телефонному зв'язку.

При визначенні транзитного обміну враховуються зміни у системі організації та у побудові мережі зв'язку. Розвиток техніки зв'язку, введення

системи прямих з'єднань у телеграфному зв'язку, автоматичного транзиту в міжміському телефонному зв'язку зменшують обсяг транзитного обміну.

В умовах стабільної ситуації в економіці країни **планування обсягу послуг у формі обміну на короткочасний період** (наступний квартал, рік) може визначатися, виходячи зі сформованих середньорічних (середньо-квартальних) співвідношень обміну протягом декількох (трьох, чотирьох) попередніх, включаючи поточний, періодів:

$$Q_t = Q_{t-1} \cdot n_t^{-1} \sqrt{\frac{Q_{t-1}}{Q_1}},$$

де Q_{t-1} – обмін у поточному періоді (кварталі, році);

Q_1 – обмін у першому періоді (кварталі, році) аналізованого періоду;

n_t – число аналізованих періодів.

При цьому остаточне рішення про зміну обміну на планований період приймається, виходячи з аналізу впливу демографічних та інших господарських і внутрішньогалузевих факторів.

При визначенні обсягу послуг зв'язку, виражених технічними пристроями, виходять із таких даних:

- 1) числа діючих технічних засобів;
- 2) наявного резерву діючих мереж зв'язку;
- 3) приросту числа технічних пристроїв на мережах зв'язку, що вводяться за планом капітального будівництва;
- 4) заявок споживачів на технічні засоби.

При розрахунку річного плану обсягу діяльності, вираженої технічними пристроями, спочатку визначається очікувана наявність технічних засобів (каналів, телефонних апаратів, радіоточок і т.п.) на кінець поточного (початок планованого) року N_{nn} .

З урахуванням очікуваного приросту числа технічних засобів у планованому році і терміну (квартал, місяць) їхнього запровадження в експлуатацію (ΔN_i), розраховується **середньорічне число технічних засобів** $\overline{N}_{nn}$, що припускає обслуговувати протягом планованого року:

$$\overline{N}_{nn} = N_{nn} + \sum_{i=1}^n \frac{\Delta N_i \cdot \Delta t_i}{t_k},$$

де Δt_i – тривалість періоду з моменту запровадження до кінця року (кварталів, місяців);

t_k – число кварталів (місяців) у році;

n – число i -х етапів введення.

7.2 Планування чисельності робітників у галузі зв'язку

Для успішної роботи в умовах ринкової економіки кожне підприємство зв'язку повинно мати мінімально необхідне, але достатнє число робітників

відповідних фахів і кваліфікації. Чисельність виробничого штату залежить від обсягу навантаження, що надходить, кількості і складності, що обслуговується обладнання, застосовуваних норм і нормативів по праці, а також нормативних законодавчих актів, що регламентують трудову діяльність. Для кожної функціональної групи робітників використовується своя методика розрахунку необхідної чисельності штату, що враховує характер і обсяг виконуваної роботи і вид застосовуваних трудових норм.

Чисельність робітників по опрацюванню обміну й обслуговуванню абонентів визначається по формулі

$$T_{обм} = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{q}_{mici} / H_{vi}}{\Phi_{pv}} \cdot K_{відп}$$

де $\bar{q}_{mici}$ – середньомісячний обмін або число виробничих операцій i -го виду в натуральних одиницях;

H_{vi} – годинна норма виробітку на i -й операції, од. /год на людину;

Φ_{pv} – установлений трудовим законодавством нормативний місячний фонд робочого часу;

$K_{відп}$ – коефіцієнт, що враховує резерв робітників на підміну час чергових відпуск.

Розрахунок необхідної чисельності робітників, зайнятих експлуатаційно-технічним обслуговуванням обладнання і споруджень зв'язку, заснований на застосуванні норм часу, що характеризують необхідні витрати праці, необхідні на обслуговування одиниці конкретного виду обладнання у визначений проміжок часу:

$$T_{обсл} = \frac{\sum_{j=1}^m \bar{N}_j H_{vj}}{\Phi_{pv}} \cdot K_{відп}$$

де $\bar{N}_j$ – середньорічне число технічних засобів j -го виду, що підлягає обслуговуванню;

H_{vj} – норма часу в людино-годинах на обслуговування одиниці j -го виду обладнання за місяць.

Чисельність інженерно-технічних робітників, безпосередньо зайнятих обслуговуванням засобів зв'язку, визначається, як правило, за типовими штатами, що характеризують необхідне число робітників відповідного фаху і кваліфікації для обслуговування типового обладнання, що найбільш часто зустрічається.

Для розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу можуть бути використані штатні нормативи, що установлюють залежність між числом робітників даної групи і потужністю підприємства,

його організаційно-виробничою структурою, чисельністю зайнятих на виробництві й інших показниках.

Загальна середньорічна чисельність робітників підприємства визначається виходячи з їхньої наявності на початок року $\bar{T}_{1.1}$, приросту чисельності робітників з урахуванням обсягу робіт, що збільшується, $\Delta \bar{T}$, що розраховується за вищенаведеними формулами, і реальної економії робочої сили – E_{pc} , отриманої в результаті зниження трудомісткості виконання виробничих операцій:

$$\bar{T} = \bar{T}_{1.1} + \Delta \bar{T} - \Delta E_{pc}$$

Реальна **економія робочої сили** може бути розрахована по формулі

$$\Delta E_{pc} = \frac{(H_{\text{вч1}} - H_{\text{вч2}}) \cdot \bar{q}_{\text{міс}}}{\Phi_{pc}} \cdot K_{\text{відп}}$$

де $H_{\text{вч1}}$ і $H_{\text{вч2}}$ – норми часу на виконання виробничої операції або одиниці робіт до і після впровадження заходів щодо зниження трудомісткості і зростанню продуктивності праці. Відповідно до Закону України "Про підприємство і підприємницьку діяльність" підприємства зв'язку мають право самостійно розробляти і застосовувати норми і нормативи з праці для розрахунку чисельності виробничого персоналу, керуючись при цьому необхідністю всесвітньої економії трудових ресурсів і підвищення ефективності виробництва в цілому.

7.3 Планування поточних витрат

Для упорядкування балансу прибутків і витрат, бізнес-плану прогнозуються витрати, необхідні для забезпечення нормальної виробничої діяльності. Витрати плануються за кожною статтею окремо в ув'язуванні з іншими розділами плану, а також з урахуванням інфляції, потім розраховується загальна сума експлуатаційних витрат на весь період. Планові розміри витрат за статтями визначаються прямими розрахунками або за допомогою укрупнених вимірювачів.

До **витрат на оплату праці** ставляться витрати на оплату праці основного виробничого персоналу підприємства, включаючи премії робітникам та службовцям, що стимулюють і компенсують виплати, виплати в натуральній формі, а також витрати на оплату праці робітників, що знаходяться не в штаті, але відносяться до основної діяльності. У собівартість не включаються премії за рахунок засобів спеціального призначення і цільових надходжень, матеріальна допомога, відсоткова позичка, оплата додаткових відпусток, надвишки до пенсії, оплата путівок і т.п.

Відрахування на **соціальне страхування** включають відрахування за установленними нормами у позабюджетні фонди.

Сума **амортизаційних відрахувань** на повне відновлення планується

виходячи із середньорічної вартості основних фондів за видами і відповідними нормами амортизації. Амортизація може провадитися рівномірним або прискореним методом.

Витрати на ремонт основних фондів плануються за калькуляцією згаданого ремонту і розносяться за відповідними статтями (зарплата, матеріали, запчастини і т.п.), або ж планується рівномірне протягом року відрахування засобів у ремонтний фонд, що у цьому випадку виділяється в переліку витрат окремо.

При плануванні **витрат на матеріали, запчастини, електроенергію** зі сторони для виробничих потреб, а також транспортних витрат необхідно враховувати їхнє постійне подорожчання в умовах інфляції в нашій країні, застосовуючи відповідні прогнози й індекси.

Матеріальні витрати підприємств зв'язку можуть плануватися (при неможливості прямого рахунку) на основі укрупненого вимірювача 100 грн. доходів або 1 м² площі з урахуванням інфляції.

Витрати на електроенергію планують за видами обладнання, виходячи з його потужності, тривалості роботи, норми споживання електроенергії і прогнозованих тарифів на неї.

Взаєморозрахунки з підприємствами зв'язку плануються з урахуванням тривалості, обсягу робіт, використовуваного обладнання тощо на основі договорів.

Транспортні витрати, у тому числі на перевезення пошти, плануються на основі договорів з тими, хто виконує транспортування. Якщо ж мова йде про підприємства, що безпосередньо займаються перевезенням пошти (поштамти, призалізнодорожні поштамти, відділення перевезення пошти, міські і районні вузли зв'язку), то витрати планують на основі двох показників. Це – річний пробіг транспорту з поштою (окремо залізничного, автомобільного, повітряного, водяного і гужового) і тарифи на оплату 1 км пробігу або 1 т-км перевезеного вантажу (повітряний транспорт), або планової вартості 1 км пробігу (власний транспорт).

Зупинимося на статтях витрат, які почали включати у собівартість продукції порівняно нещодавно.

Знос за нематеріальними активами (права користування землею, патенти, ліцензії, "ноу-хау", програмні продукти, товарні знаки і т.п.) включаються і вносяться у собівартість щомісяця за нормами, розрахованими підприємством, виходячи з початкової вартості і терміну їхнього корисного використання.

Якщо термін корисного використання нематеріальних активів визначити важко, норми зносу встановлюються в розрахунку на 10 років.

У собівартість продукції вносяться **витрати на рекламу, представницькі витрати**, пов'язані з комерційною діяльністю підприємств (офіційні прийоми, оплата послуг перекладачів, проведення засідань ради або правління і ревізійної комісії підприємств тощо), і **витрати на підготовку і перепідготовку кадрів**. Плануються ці витрати, виходячи з установлених норм і нормативів.

Всі розраховані за окремими елементами і статтями витрати включаються в загальний річний і квартальний кошториси, що визначають

суму експлуатаційних витрат на планований період.

На основі планового кошторису витрат і планованих доходів складається калькуляція собівартості 100 грн. доходів у цілому по підприємству і підгалузі або за послугами (якщо це можливо). При розробці кошториси витрат і визначенні собівартості створюється база для установлення тарифів, забезпечується можливість зниження витрат, закладається основа для отримання прибутку.

7.4 Планування доходів та прибутків

Доходи, які одержують підприємства зв'язку за весь обсяг реалізованих споживачам послуг по діючих тарифах, складають валову суму доходів від експлуатації засобів зв'язку, що прийнято називати доходами від основної діяльності. Загальна сума доходів від основної діяльності по галузі зв'язку в цілому являє собою грошове вираження вартості всього обсягу реалізованих послуг зв'язку:

$$\sum D_{oc} = \sum_{i=1}^n q_i C_i ,$$

де $\sum D_{oc}$ – загальна сума доходів від основної діяльності, тис. грн.;

q_i – обсяг i -го виду послуг у натуральному виразі, шт.;

C_i – тариф i -го виду послуг, грн.;

n – номенклатура послуг.

Доходи від основної діяльності визначаються по-різному в залежності від виду платних послуг. Через те, що номенклатура платних послуг містить у собі велике число найменувань, диференційовано визначати доходи від основної діяльності безпосередньо на основі тарифів за кожною тарифною позицією не можливо. Тому в практиці використовуються чотири методи визначення доходів від основної діяльності стосовно до різноманітних видів платних послуг.

Доходи, що отримуються від надання разових послуг зв'язку (вихідного платного обміну: пересилка поштової кореспонденції, посилок, передавання телеграм, надання міжміських телефонних розмов), визначаються в залежності від кількості укрупнених показників вихідного платного обміну (за його видами: кількість телеграм, міжміських телефонних розмов незалежно від відстані і тривалості і т.д.) і середньої дохідної такси – T_{di} .

Середня доходна такса не стабільна, і при її плануванні враховуються динаміка сформованих дохідних такс за декілька років і фактори, що впливають на її зміну (склад клієнтури, структура обміну і т.д.), з урахуванням середньої дохідної такси плануються доходи, отримувані від надання разових послуг зв'язку $D_{раз.}$:

$$D_{раз} = \sum_{i=1}^n Q_{вих.пл} \cdot T_{di}$$

де n – номенклатура вихідного платного обміну.

Доходи, що отримуються від абонентної плати $D_{аб}$ за послуги, надані у виді каналів зв'язку і відповідних кінцевих пристроїв (телефонних апаратів, радіотрансляційних точок), визначаються виходячи із середньорічного числа цих пристроїв $\bar{N}_i$, середньої абонентної плати $\bar{a}_i$:

$$D_{аб} = \sum_{i=1}^n \bar{N}_i \cdot \bar{a}_i$$

Доходи від установок і перестановок телефонних апаратів визначаються на основі даних про їхню кількість і відповідні середньої такси.

Доходи, що отримуються у вигляді орендної плати за надані в користування міжміські телефонні і телеграфні канали, канали телевізійного і звукового мовлення, визначаються в залежності від протягу каналів L_i , з урахуванням часу їхньої дії і встановленого тарифу C_i :

$$D_{ор} = \sum_{i=1}^n L_i \cdot C_i$$

Доходи, що отримуються у вигляді погодинної оплати за роботу засобів $D_{зас}$ радіозв'язку, радіомовлення і телебачення, залежать від планованого часу роботи радіотрансляційних і приймальних пристроїв T_i і величини тарифу за час роботи C_i , встановленого в залежності від потужності передавачів і стислості прийому:

$$D_{зас} = \sum_{i=1}^n T_i \cdot C_i$$

Прибуток – це частина виручки, що залишається в підприємстві після покриття всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність.

З економічної точки зору виділяється прибуток, створений у ході різної діяльності:

- прибуток (збиток) від основної діяльності: реалізації послуг зв'язку;
- прибуток (збиток) від іншої реалізації;
- прибуток від фінансових інвестицій;
- прибуток (збиток) від позареалізованих операцій.

У сукупності ці складові утворюють балансовий прибуток $P_{бал}$:

$$P_{бал} = VD - H_{\psi} - B + P_{ін} + P_{фін} + P_{н.о}$$

де VD – валовий дохід від реалізації послуг;

H_{ψ} – сума податкових платежів, які входять у ціну послуг;

B – сума витрат на виробництво і збут послуг;

P_{in} – прибуток (збиток) від іншої реалізації;

P_{fin} – прибуток від фінансових операцій;

$P_{n.o}$ – прибуток (сальдо доходів і витрат) від позареалізаційних операцій.

У даний час прибуток після сплати податків залишається в розпорядженні підприємства і використовується за його розсудом.

При складанні плану визначається величина балансового прибутку без урахування позареалізаційного прибутку і збитків, які не плануються. З отриманого таким чином балансового прибутку вираховується податок на прибуток і визначається чистий прибуток, розподіл якого на підприємстві планують самостійно.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кучеренко В.Р. Бізнес-планування фірми: навч. посіб./ Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Маркітан О.С. – К.: Знання, 2006. – 423 с
2. Бизнес-планирование: [учебник]; под ред. В.М. Попова и С. И. Ляпунова – М.: Финансы и статистика, 2004. – 672 с.
3. Павленко А. Ф. Маркетинг: [підручник]; / Павленко А. Ф., Войчак А. В. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
4. [Ансофф И.](#) Стратегическое управление: /[Ансофф И.](#) – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: [підручник]; / Саєнко М.Г. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.
6. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями ; под ред. В. М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2003.
7. Виленский П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: учеб.-практ. пособ. / Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. – М.: Дело, 2001. – 832 с.
8. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Свінцицька О.М. / Алексеева М.М. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 248с.
9. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Свінцицька О.М. – К.: Вид-во Європ. ін-ту, 2005. – 232 с.
10. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов/ Ковалев В. В. – М.: Финансы и статистика, 1999.
11. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: навч.посіб. [2-е вид.] / Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. – К.: Каравела, 2005. – 312 с.
12. Бескровна Л.О. Планування діяльності підприємств зв'язку: навч. посіб. / Бескровна Л.О. – Одеса, 2002. – 73с.
13. Экономика и организация предпринимательской деятельности: Учебник / под ред. А.И.Бутенко, В.Р. Кучеренко, А.С. Маркитана. – О.: Логос-Сервис, 1998. – 273 с.
14. Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. – [3-е изд., доп. и перер.] / Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. – М.:Ось – 89, 2002. – 864 с.
15. Бирман Г. Экономический анализ инвестиционных проектов/ Бирман Г., Шмидт С. пер. с англ.; под ред. Л.П. Белых. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 631с.
16. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч.посіб. / Швайка Л.А. – Львів: Новий Світ – 2000, 2003. – 268с.
17. Македон В.В. Бізнес-планування: навч. посіб. / Македон В.В. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.

Навчальне видання

БЕСКРОВНА Людмила Олександрівна

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

Редактор

Л. А. Кодрул

Комп'ютерне верстання
та макетування

Є. С. Корнійчук

Здано в набір 03.07.2012 Підписано до друку 5.11.2012
Формат 60/88/16 Зам. № 4996
Тираж 100 прим. Обсяг: 7,75 ум. друк. арк.
Віддруковано на видавничому устаткуванні фірми RISO
у друкарні редакційно-видавничого центру ОНАЗ ім. О.С. Попова
ОНАЗ, 2012