

**Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України
Адміністрація державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України**

ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ЗВ'ЯЗКУ ім. О.С. ПОПОВА

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра Менеджменту та маркетингу

Бескровна Л.О., Ісайко Т.А., Жуковська Л.Е.

ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Навчальний посібник
з курсу « Планування і контроль на підприємстві»**

Спеціальність 6.030504 – Економіка підприємства

Одеса – 2012

Рецензент Бобровнича Н.С.

Безкровна Л.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб./ Безкровна Л.О., Ісайко Т.А., Жуковська Л.Е. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. – с.

У навчальному посібнику розглядаються питання теорії і практики планування та контролю на підприємствах в умовах функціонування ринкових відносин. Особлива увага приділяється засобам та методам прийняття планових рішень на підприємствах усіх форм власності, розробці стратегічних, тактичних, оперативних та бізнес-планів, контролю їх виконання, дослідженню складу показників і методики їх розрахунку. Подаються критерії та методи оцінювання економічної ефективності проектів.

ЗАТВЕРДЖЕНО
методичною радою
академії
протокол № 8
від 11.02. 2011р.

СХВАЛЕНО
на засіданні кафедри
менеджменту та маркетингу
й рекомендовано до друку
Протокол № 5
від 21.10.2010р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ.....	6
1.1 Концептуальні основи планування та прогнозування.....	6
1.2 Загальні поняття планування та контролю.....	8
1.3 Сутність об'єктів планування і контролю на підприємстві.....	12
1.4 Необхідність планування і контролю в економічній організації.....	14
1.5 Межі планування.....	16
1.6 Підприємства як об'єкт планування і контролю.....	18
2 ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	18
2.1 Принципи планування і контролю.....	19
2.2 Методи планування.....	22
3 ЗМІСТ І ТИПИ ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧОГО ПЛАНУВАННЯ.....	25
4 СТРАТЕГІЧНЕ І ОПЕРАТИВНЕ (ТАКТИЧНЕ) ПЛАНУВАННЯ. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	29
4.1 Основні поняття.....	29
4.2 Процес планування в організації.....	33
4.3 Система планів організації.....	36
4.4 Вимоги до технології (процедури) планування в умовах ринкових відносин.....	37
4.5 Організація внутрішньовиробничого планування.....	38
5 ВИБІР ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	42
5.1 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації.....	42
5.1.1 Визначення критичних точок організаційного середовища.....	43
5.1.2 Формування бази даних про внутрішнє та зовнішнє середовище організації.....	46
5.1.3 Характер інформації про середовище, необхідної для розробки стратегії.....	47
5.1.4 Джерела та оцінка інформації про середовище організації.....	48
5.2 Визначення напрямку розвитку організації. Бачення, місія, цілі Розвитку.....	50
5.3 Стратегічний аналіз розвитку організації.....	57
5.4 Планування стратегічної поведінки.....	66
6 БІЗНЕС – ПЛАНУВАННЯ.....	71
6.1 Структура і зміст розділів бізнес-плану.....	74
6.2 Методика оцінювання ефективності інвестиційних проектів.....	85
6.3 Бізнес – план у сфері послуг.....	87
7 ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	88
7.1 Основні фінансові документи економічної організації.....	90
7.2 Довгострокове фінансове планування.....	93
7.3 Короткострокове фінансове планування.....	97
8 ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧЕ ПЛАНУВАННЯ ОСНОВНИХ	

ПОКАЗНИКІВ У ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ	98
8.1 Планування обсягу послуг і продукції зв'язку	102
8.2 Планування чисельності робітників у галузі зв'язку	101
8.3 Планування поточних витрат	104
8.4 Планування доходів та прибутків	105
9 КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЛАНОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	106
10. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЯКОСТІ ПЛАНУ	118
Література	122

ВСТУП

В умовах ринкових відносин будь-яка організаційна форма виробництва повинна планувати свою діяльність, в протилежному випадку вона стає об'єктом чужого планування. Відомо, що в умовах ринкового середовища головним регулятором економічних відносин є ціни, тобто діють закони попиту і пропозиції, сильний вплив здійснюють чинники зовнішнього середовища, зовнішньої діяльності підприємства, регіону.

За допомогою прогнозування і планування з'являється можливість об'єктивно оцінювати підприємство, умови його діяльності.

Для вирішення своїх внутрішніх і зовнішніх проблем будь-яке підприємство прагне вертикальної інтеграції, здійснювати контроль над попитом, мати довгострокові контрактні відносини з постачальниками і споживачами, входити до складу підприємницьких мереж. Все це допомагає зменшити невизначеність ринкових відносин, зумовлює необхідність використання всіх видів прогнозування та планування і дає можливість на цій основі зайняти стратегічну позицію на ринку.

Метою дисципліни «Планування і контроль на підприємстві» є формування у студентів системи знань з методології розроблення перспективних і поточних планів у діяльності підприємства та контролю їх виконання.

Завдання дисципліни: опанування форм, методів і процесу планування та контролю; вивчення структури і технології розроблення типових планів щодо економічного і соціального розвитку підприємства, складу показників і методики їх розрахунку, оптимізації виробничої програми.

Предмет дисципліни: процес планування і контролю діяльності підприємства.

Курс ґрунтується на знаннях, отриманих при вивченні таких економічних курсів, як «Економічна теорія», «Економіка підприємства», «Аналіз господарської діяльності», «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Ціноутворення», «Організація виробництва». Важливість курсу визначається сучасними умовами розвитку світового господарства й необхідністю інтеграції України в світове господарство.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ

1.1 Концептуальні основи планування та прогнозування

В умовах ринкової економіки планування та прогнозування становлять собою не директиви, а збірник правил та засобів визначення параметрів рівня розвитку економіки, які будуть визначати основи життя суспільства в майбутньому періоді. Центром плану на рівні держави, регіону чи галузі стає система, яка включає пріоритети розвитку економіки. В основі функцій державного регулювання – методологічне та організаційне забезпечення роботи всього механізму, доведення рішень до реалізації, яке повинно бути відображено у відповідних нормативних актах. При цьому, головну роль приділяють розробці цілей, пріоритетів та орієнтирів на найближчу та віддалену перспективи. На цих принципах і будується концепція економічного планування та прогнозування.

Для української економіки концепція має дві точки погляду:

- 1) Концепція погляду підходу до оформлення цілісної системи економічного планування та прогнозування в Україні;
- 2) концепція соціально-економічного розвитку на довго-, середньо- та короткостроковий періоди, які формуються перед початком роботи над планом чи прогнозом.

Перша концепція вирішується в такому порядку: формування концептуальних підходів до побудови системи економічного планування та прогнозування; підготовка єдиних методик планування та прогнозування; технічна підготовка в розробці економічних планів та прогнозів.

Друга концепція вирішується в такій послідовності: підготовка концепції соціально-економічного розвитку на період, на який буде розроблюватися план чи прогноз; методична, кадрова, технічна підготовка розробки прогнозу та плану; визначення цілей та пріоритетів розвитку економіки та засобів їх реалізації.

Економічне прогнозування – це наукове обґрунтування імовірних змін або якісного стану економіки в майбутньому, а також альтернативних шляхів та термінів досягнення цього стану. Економічне прогнозування здійснюється на довгостроковий (10 та більше років) та середньостроковий (2-5 років) періоди. Розробляються прогнози по країні в цілому, по областях, містах та районах. В основі повинна бути концепція, яка передбачає вплив держави на:

- рівень виробництва;
- зайнятість населення;
- нарощування інвестицій;
- підвищення попиту на базі підвищення продуктивності праці та якості продукції;
- розширення експорту товарів, послуг та капіталу за допомогою економічних та адміністративних важелів;

В основі економічного прогнозування повинно бути – формування попиту та пропозицій. Таким чином, економічне прогнозування буде здійснюватися за такими глобальними категоріями як чисельність населення та наявність домашніх господарств ((які визначають параметри попиту), а також ВВП (який характеризує пропозиції)).

Економічне планування передбачає поєднання загальнодержавних та регіональних інтересів при широкій самостійності низових ланок. При цьому в ринкових умовах планування має індикативний (рекомендаційний) характер. Це означає вироблення та наукове обґрунтування цілей, орієнтирів, пропозицій та структур соціально-економічного розвитку на перспективу, а також визначення способів їх досягнення.

Приблизна структура планів на рівні держави включає такі напрями:

- економічну внутрішню та зовнішню кон'юнктуру на початку планового року на рівні макроекономіки;
- основні напрями, тенденції та прогноз розвитку економіки.

Плани на рівні держави, регіонів, міст та районів включають, перед усім, баланси (зведений баланс фінансових ресурсів, грошовий баланс доходів та витрат населення, торговий, ринку праці, попиту на основні види матеріальних ресурсів та їх пропозицій).

Складовою частиною галузей є господарчі одиниці, які самостійно розробляють плани підприємств.

Таким чином, загальна схема організації розробки прогнозів та планів така:

- на плановий період формується економічна політика, цілі та пріоритети на рівні держави;
- визначаються економічні та правові важелі і потреби загальнодержавного управління в товарах та послугах;
- господарськими одиницями всіх форм власності з урахуванням централізованих замовлень та потреб ринку розробляються і направляються відповідним галузям плани, які є основою для діяльності цих одиниць в плановому періоді;
- територіальними органами, в свою чергу, розробляються та направляються уряду проекти комплексних планів;
- за дорученням уряду міністерство економіки та інші міністерства й відомства розробляють та вносять на розглядання уряду проект економічного плану на наступний період, паралельно з ним розробляється проект держбюджету, який враховує також проекти регіональних бюджетів.

Економічні плани та прогнози є вирішальною базою для формування державного бюджету, виконання грошо-кредитної емісії та інших економічних та фінансово-кредитних дій.

1.2 Загальні поняття планування та контролю

Поняття планування має два змісти: загальноекономічний, з точки погляду загальної теорії, та конкретно управлінський.

Із загальноекономічної точки погляду планування - це механізм, який замінює ціни і ринок. В рамках ринкової системи головним координатором дій її учасників є ціни. Саме ціни визначають вигідні для продавців та покупців об'єми та способи виробництва і вживання товарів. Фірма, як учасник ринкової системи, також вимушена підкорятися ціновому механізму, закону попиту і пропозиції, постільки не має можливості відмінити їх дії.

Але у внутрішньому середовищі кожної господарської одиниці механізм цін витіснений свідомими діями та авторитетними рішеннями підприємств і менеджерів. Підприємець свідомо визначає основні напрямки внутрішньої фірмової діяльності. Виходячи з цього, внутрішня природа фірми заснована на системі планових рішень.

Таким чином, учасники внутрішньої фірмової діяльності втрачають свободу дій, характерну для самостійних і незалежних одних від одного суб'єктів ринку, їх поведінка знаходиться під контролем управляючих підприємств.

Планування, як система вольових, свідомо прийнятих рішень витісняє ринок у внутрішній діяльності фірми знаступних причин:

1.Обмежені розміри фірми дозволяють контролювати дії, які відбуваються усередині неї, і, таким чином, зводять до мінімуму невизначеність ринкового середовища і його негативні наслідки.

2.Застосовуючи планування, фірма уникає тих недоліків, які вона могла б мати, якби всі дії усередині фірми здійснювались на основі куплі- продажу. Відмінюючи відношення куплі-продажу, підприємство уникає додаткових витрат.

Виконуючи адміністративну функцію, яка пов'язана з вольовим керівництвом і прийняттям рішень, керівник займається плануванням як частиною управлінської діяльності.

Планування є природною частиною менеджменту. Його можна визначити, як уміння передбачити мету організації, результати її діяльності і ресурси, необхідні для досягнення певної мети.

Планування – це не просто вміння передбачити всі необхідні дії. Це також вміння передбачити будь-які випадковості, які можуть виникнути у ході справи, і вміння з ними справитися. Фірма не може повністю знешкодити ризик у своїй діяльності, але здатна управляти ним за допомогою ефективного передбачення.

Процес управління підприємством реалізується в багатьох функціях. До числа яких входять: планування й прогнозування; організація; координація й регулювання; мотивація задіяного для їх виконання персоналу, контроль результатів і їх оцінка з точки погляду планових показників.

Кожна функція характеризується властивим їй технологічним процесом обробки інформації та способом впливу на об'єкт.

Функції управління завжди спрямовані на досягнення цілей управління. Тому процес управління виступає як об'єктивно визначена система функцій, що зветься управлінським циклом, а самі функції називаються стадіями управлінського циклу.

Функція планування є основою для прийняття управлінських рішень і становить собою управлінську діяльність, яка передбачає вироблення цілей і завдань управління виробництвом, а також визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Планування як самостійна галузь знань та особлива сфера людської діяльності, становить собою сукупність систематизованих знань про закономірності формування та функціонування різних господарських систем.

Ціль науки планування, як складової економічної науки, – описати, обґрунтувати та передбачити процес і явища дійсності (теоретичне відображення дійсності). Роль цієї науки і потреба в ній з боку суспільства постійно зростають.

До факторів, які обумовлюють зростаючу роль науки планування в загальнополітичному, соціальному, економічному і культурному середовищі можна віднести:

- розвиток науково-технічного прогресу, зростання чисельності управлінських кадрів;
- зростання масштабів суспільного виробництва, ускладнення господарських зв'язків, розширення міжнародних зв'язків;
- підвищення рівня конкурентності ринкових відносин, зміна методів господарювання, які потребують перебудови системи планування на всіх рівнях управління підприємством.

Наука планування – це система упорядкованих знань про суть, методологію, методикку та організацію планування.

Суть планування полягає в розробці та обґрунтуванні цілей, визначенні найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань, і встановленні їх взаємодій.

Процес планування на підприємстві проходить чотири етапи:

- 1) розробку загальних цілей підприємства;
- 2) визначення конкретних цілей на даний період із наступною їх деталізацією;
- 3) визначення шляхів і способів досягнення цілей;
- 4) контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників із фактичними та коригування цілей.

В процесі планування керівники підприємства повинні відповісти на такі питання:

- що потрібно зробити і для чого?
- коли це буде зроблено і хто його буде робити?
- де це буде зроблено, і що для цього необхідно?

Відповіді на ці запитання і дозволяють реалізувати функцію планування діяльністю підприємства.

Методологія планування – це сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів розробки планів, їх обґрунтування та опис відповідно до сучасних вимог ринку, які перевірені передовою практикою. Основою суспільства є матеріальне виробництво і відносини в сфері виробництва, які визначають суспільне буття людей. Усередині суспільного виробництва вирішальна роль належить його головній сфері – матеріальному виробництву, яке і є об'єктом науки планування.

Процес планування діяльності підприємства має багато складових: виробництво і реалізація продукції, її собівартість, забезпеченість трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами, фінансові результати роботи, фінансовий стан підприємства, його інвестиційна діяльність. Саме це і є об'єктами планування діяльності підприємств, які розглядаються як єдине ціле і за допомогою яких розкривається його предмет.

Таким чином, планування – це процес підготовки рішень про організацію раціональної діяльності підприємства шляхом порівняльної оцінки різних альтернативних варіантів дії у передбачуваних умовах. Прийняття цих рішень завжди пов'язано із використанням певних ресурсів підприємства, які виступають предметом планування на підприємстві.

Планування як складова економічної науки ґрунтується передусім на загальних взаємопов'язаних методах наукових досліджень: аналізі та синтезі дедукції та індукції. Йому властиві такі методи досліджень як системний підхід, конкретно-історичний підхід, комплексний підхід, метод експерименту, моделювання, а також методи спеціальних досліджень.

Методи науки планування створюють систему різних засобів та прийомів вивчення і узагальнення явищ дійсності в сфері планування діяльності підприємств. Серед методів планування слід виділити такі:

- 1) системний, який розглядає будь-яке явище або об'єкт як систему взаємопов'язаних складових, існуючих в рамках реалізації єдиної цілі. Цей метод передбачає, по-перше, розгляд системи планування виробництва як єдиного цілого, по-друге, - поділ системи планування на підсистеми і дослідження їх взаємодії;
- 2) конкретно-історичний передбачає вивчення відносин планування як процесів, що знаходяться в стадії розвитку та змінюються під впливом діючих на них факторів (всі процеси розглядаються в тісному зв'язку з історичними обставинами, що складаються на тому чи іншому підприємстві);
- 3) комплексний передбачає сумісне використання методів дослідження не тільки однієї, але і багатьох наук; розгляд всієї сукупності цілей планування за рівнями; розгляд різних проблем планування з точки зору часових інтервалів;
- 4) експеримент - метод пошуку або уточнення взаємозв'язку соціально-економічних явищ дослідним шляхом (необхідний для апробації запланованих рішень);
- 5) моделювання, суть цього методу полягає в створенні такого аналогу (моделі) процесу, що планується, в якому відображаються найважливіші особливості й властивості та відкинуті другорядні риси;
- 6) методи спеціальних досліджень – дослідження соціального характеру

для визначення процесів, які не піддаються кількісній оцінці, тобто проводяться за допомогою анкетування, інтерв'ю та інших аналогічних методів.

Контроль – це особливий вид діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні за процесом управління та його оцінці. Контроль є кінцевою функцією менеджменту, і прорахунки та недоліки у його виконанні призводять до погіршення результатів господарювання. Водночас, належний контроль сприяє досягненню поставлених цілей.

Контроль є таким типом діяльності щодо управління підприємством, який дає змогу вчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи, спрямовані на коригування ходу та змісту роботи в організації до того часу, коли проблеми набудуть ознак кризи. Одночасно контроль дає змогу виявити та поширювати позитивні починання, підтримувати найбільш ефективні напрями діяльності на підприємстві. Метою контролю є сприяння зближенню фактичних і бажаних результатів діяльності, тобто забезпечення досягнення цілей, які стоять перед підприємством.

Планування та контроль є двома найважливішими функціями управління будь-якою організацією. Ці два процеси є тісно взаємопов'язані. Цілком зрозуміло, що планування без дієвого контролю за ходом виконання планів не має сенсу. Проте, контроль без планування є неможливим. Контроль – це невід'ємний складник та передумова планування. Без синтезу планування та контролю існує велика загроза неправильно оцінити можливі фінансові ризики, а отже, вдатися до помилкових або нескоординованих управлінських рішень і дій.

Контроль складає базу для виявлення причин відхилень і визначення слабких місць на підприємстві. Звичайно, на практиці проводять факторний аналіз відхилень, метою якого є визначення та оцінка всіх чинників, що зумовили відхилення та вироблення на цій основі висновків і пропозицій щодо подолання виявлених негативних чинників і слабких місць, використання можливих резервів та відповідної корекції планів. Результати аналізу є основою для прийняття оперативних рішень, коригування наявних і розроблення майбутніх планів.

1.3 Сутність об'єктів планування і контролю на підприємстві

Об'єктом планування і контролю на підприємстві є його діяльність, серед напрямків якої можна виділити господарську, соціальну і екологічну діяльність.

1. Господарська діяльність - це головний вид діяльності підприємства, який спрямований на одержання прибутку для задоволення соціальних і економічних інтересів власника майна підприємства й членів трудового колективу.

Отримання прибутку можливе тільки шляхом виробництва й реалізації необхідної суспільству продукції або надання певних послуг. Підприємство може здійснювати будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством і відповідають цілям, передбаченим в уставі

підприємства. Проте, основним видом господарської діяльності є виробнича, у процесі якої ресурси перетворюються на продукцію.

Господарська діяльність включає такі стадії:

- 1) дослідження й розробка (на цій стадії народжуються ідеї створення нових або покращення існуючих виробів і процесів);
- 2) виробництво, у процесі якого відбувається перетворення вихідних ресурсів та ідей у кінцеву продукцію;
- 3) маркетинг, що забезпечує надійний прогноз попиту й реальні замовлення на продукцію;
- 4) формування й використання ресурсів;
- 5) просування товару, переміщення продукції в місця, де її може купити споживач або звідки вона може бути йому доставлена.

Щоб процес виробництва й реалізації продукції здійснювався безупинно, необхідно скоординувати всі його стадії в часі та просторі, що може бути досягнуто тільки на основі єдиного плану. Тому планування охоплює розробку системи збалансованих показників, які характеризують взаємозв'язки процесів виробництва й реалізації продукції на намічений період як у цілому по підприємству, так і його структурним підрозділам.

Господарська діяльність включає виробничі й управлінські процеси.

Виробничий процес становить собою процес функціонування складної системи «людина-машина». У різних типах виробництв роль людини й машини неоднакова. В автоматизованому виробництві велика роль машини, у ручному-навіпаки, зростає роль людини. Проте, людина - неодмінний і безпосередній учасник будь-якого виробничого процесу. Вона безпосередньо планує, робить, будує, конструює, коректує. Навіть у повністю автоматизованому виробничому процесі людина відіграє провідну роль, тому що нею здійснюється постановка цілі виробництва і контроль його виконання.

У процесі виробництва виникає широкий спектр різних відносин: економічних, політичних, соціальних, організаційних, управлінських тощо. Ці відносини ускладнюються тим, що вони виникають між учасниками виробничого процесу, що розрізняються за рівнем освіти, статтю, віком, характером, інтелектом, особистими нахилами. Таким чином, функціонування виробничого процесу поряд з матеріально-речовинним (технічним) дає ще економічний і соціально-психологічний результат. Причому, значення соціально-психологічного результату з розвитком виробництва усе більше й більше зростає.

Звідси випливає, що виробничий процес – явище дуже складне. Така складність обумовлена характером взаємин між його цілями, більшою кількістю складових елементів і розмаїттям зв'язків між ними, різноманітним поведінням, ймовірнісним характером процесів, і наявністю суперечливих сил.

Як складна система, виробничий процес складається з безлічі складових частин. У сучасній економічній науці й практиці поки що відсутня єдина, загальноприйнята думка щодо складу цих частин, що утрудняє процеси планування. Немає навіть загальновизнаного терміна, який би служив науковим обґрунтуванням складової частини виробничого процесу. Для позначення

даного поняття використовують такі терміни, як «елемент виробничого процесу», «стадія виробництва», «виробнича фаза», «процес» тощо. Немає єдиної думки й відносно критеріїв виділення складових частин виробничого процесу, що утруднює розробку науково -обґрунтованої концепції планування.

В управлінських процесах предметом і продуктом праці є інформація: плани, звіти, нормативи, управлінські регламенти тощо. Ці процеси можна назвати інформаційними. Вони завжди завершуються інформаційним результатом.

Управлінські процеси за своїм призначенням обслуговують матеріальні (технічні) процеси шляхом створення їх інформаційних моделей, які задають параметри станів виробничого процесу і його кінцевих результатів. Можна сказати, що управлінські процеси забезпечують взаємодію технічних процесів, причому ця взаємодія може бути технологічною і організаційною.

У технології виробництва погоджуються моделі й конструкції виробів, матеріали, режими обробки, устаткування тощо. Організація виробництва погоджує в часі й у просторі діяльність усіх виробничих підрозділів підприємства (цехів, дільниць робочих місць).

Складові частини виробничого процесу, які є об'єктом планування на підприємстві, пов'язані між собою хронологічно (результати попереднього процесу служать початком наступного) і ієрархічно (процеси вищого рівня ставлять певні обмеження процесам більш низького рівня).

2. Соціальна діяльність забезпечує умови для відтворення працівника й реалізації його інтересів. Сюди входить політика оплати праці, діяльність підприємства, спрямована на забезпечення безпечних умов праці для всіх робітників. Підприємство відповідає за заподіяний збиток їх здоров'ю й працездатності.

Важливою складовою соціальної діяльності є підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації кадрів робітників та службовців, яка може здійснюватися у власних навчальних закладах або на основі договорів у державній і недержавній мережі навчальних закладів.

Підприємство зобов'язане постійно покращувати умови праці й побуту працівників. Для окремих категорій працюючих можуть установлюватися різні пільги. Наприклад, жінки, які мають малолітніх дітей, і підлітки забезпечуються роботою переважно в денний час, вагітні жінки переводяться на більше легку роботу з нешкідливими умовами праці, пенсіонери й інваліди, що працювали до виходу на пенсію на даному підприємстві, користуються нарівні з його працівниками наявними можливостями з медичного обслуговування, забезпечення житлом, путівками в оздоровчі й профілактичні установи тощо.

Перераховані заходи вимагають значних засобів і проводяться на плановій основі.

3. Екологічна діяльність спрямована на зниження й компенсацію негативного впливу виробництва на природне середовище. Підприємство відповідає за недотримання вимог і норм з раціонального використання, відновлення й охорони земель, надр, лісів, інших природних ресурсів.

Підприємство зобов'язане відшкодувати збиток, заподіяний навколишньому середовищу в результаті своєї господарської діяльності. Фінансування екологічної діяльності відбувається за рахунок власних коштів або інших джерел і повинне бути зв'язане з основною діяльністю.

1.4 Необхідність планування і контролю в економічній організації

Ще класики менеджменту звернули увагу на те, що відсутність планів на підприємстві супроводжується коливаннями, помилковими маневрами, несвоечасною зміною орієнтації, що є причиною поганого стану справ, якщо не їх краху.

Як показала практика, застосування планування і контролю створює наступні важливі переваги:

- робить можливою підготовку до використання майбутніх сприятливих умов;
- прояснює виникаючі проблеми;
- стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень в подальшій роботі;
- покращує координацію дій в організації;
- створює передумови для підвищення освітницької підготовки менеджерів;
- збільшує можливості в забезпеченні фірми необхідною інформацією;
- покращує контроль в організації.

Сучасне зовнішнє середовище бізнесу характеризується високою швидкістю змін. Постійно змінюючи вимоги з боку попиту диктують здвиги інших факторів зовнішнього середовища технологій, засобів зв'язку, комунікацій, соціальних відносин тощо.

Отже, такі ж швидкі і глибокі зміни вимушені здійснювати бізнес.

В сучасних умовах рухомість середовища зумовлена, перш за все, перехідним характером вітчизняного господарства і, як наслідок, нестабільністю соціально – політичної сфери. В давніх умовах відносно стабільних економічних відносин весь господарський цикл фірми (від планування дій до їх реалізації і підведення підсумків) складався в рамках одної фази економічного розвитку (рис.1.1).

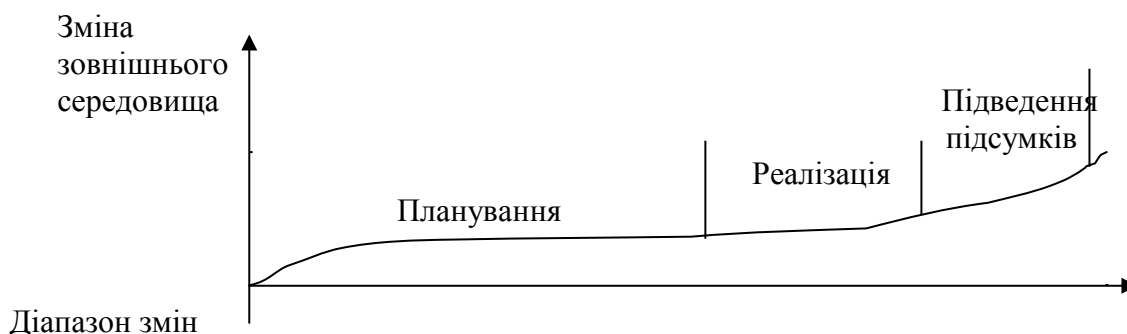


Рисунок 1.1 - Співвідношення господарчого циклу фірм і фаз економічного розвитку в умовах стабільного зовнішнього середовища

Сьогодні всього один господарчий цикл може вмістити ряд змін зовнішнього середовища (коливання кон'юнктури, соціально-політичні колізії, тощо).

В цих умовах при прийнятті рішень потрібно опиратися на постійне оновлення даних про зовнішнє середовище, їх аналіз, пошук нових стратегій і тактичних підходів.

Отже, планування повинне охопити більшу частину господарського циклу, ніж раніше. Це дозволить приймати адекватні рішення змінам зовнішнього середовища (рис.1.2).



Рисунок 1.2 - Співвідношення господарчого циклу фірм і фаз економічного розвитку в умовах рухомого зовнішнього середовища

1.5 Межі планування

Можливості планування в економічній організації підприємства обмежені рядом об'єктивних і суб'єктивних причин.

Будь-яка економічна організація в своїй діяльності неминуче стикається з невизначеністю, якщо фірма не володіє достатніми даними про своє теперішнє і майбутнє, вона не в змозі передбачити всі зміни, які можуть виникнути в зовнішньому середовищі. Планування є одним із 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 співпадаючих 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 в стані контролювати об'єм продукції шляхом різноманітного впливу на попит. Один із варіантів контролю над попитом – встановлення монопольного впливу на ринку. Але у монопольному контролі над попитом протидіють неминуче виникаючі сили конкуренції з одного боку, і антимонопольна діяльність - з другого.

Таким чином, ефективне 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 встановити цілком плануючі та абсолютно стійкі відношення зі споживачами.

Контрактні відносини є більш надійним способом подолання невизначеності та отримання можливості планування своєї діяльності. Вони отримали дуже 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. Операції між потенційними покупцями і продавцем оформляються контрактом, в якому встановлюються ціни та об'єми постачуваної чи купленої продукції на досить довгий період часу. Контракт вигідний для обох учасників операції. З одного боку, істотно змінюється ризик випустити і не продати. Контракт дозволяє складати попередні плани (в крупній фірмі – плани науково-технічних дослідів). З другого боку, апріорний характер операції дозволяє найбільш точно врахувати бажання споживачів. На зміну масовому виробнику приходить випуск продукції на індивідуальне замовлення.

Можливості врахування індивідуальних особливостей замовника на високотехнологічному виробництві підвищують застосування гнучкого, легко перебудовуваного устаткування, 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 один в одному на основі гнучких взаємовідносин, співпрацівництва, побудованого на довірі. Від вертикальної інтеграції, наприклад, 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 упровадження 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 границі застосування планування.

1.6 Підприємства як об'єкт планування і контролю

Підприємства, як об'єкт вивчення з погляду планування і контролю, є відособленою виробничо-господарською одиницею, юридичною особою, що займається виробництвом і реалізацією продукції (послуг, робіт). Головним завданням підприємства є господарська діяльність, під якою розуміють діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, що спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг, які визначені у вартісному виразі і яка спрямована на вивчення прибутку для задоволення інтересів власників підприємства.

Розрізняють такі форми власності: державна, колективна (народні, акціонерні, товариства з обмеженою відповідальністю, орендні підприємства), приватна, спільна, змішана.

Підприємства розрізняють за:

- обсягом виробництва;
- організаційною структурою;
- ступенем спеціалізації;
- типом виробничих процесів і т.д.

При плануванні й урахуванні підприємства діляться на такі типи:

- 1) за характером продукції, що випускається (послуг, робіт) це визначає - галузеву приналежність підприємства;
- 2) за розміром: значні, середні і малі. Розмір підприємства визначається об'ємом виробництва, числом працюючих, вартістю основних засобів;
- 3) за ступенем спеціалізації підприємства діляться на спеціалізовані, універсальні та комбіновані;
- 4) за типом виробничих процесів підприємства поділяють на підприємства масового, серійного та індивідуального виробництва.

Підприємства можуть складатися з ряду структурних одиниць і структурних підрозділів, які виконують визначені стадії виробничого процесу, і допоміжних підрозділів. Є ряд галузей, де основний виробничий процес не підрозділяється на цехи: цукрова, вугільна промисловість, зв'язок. У цьому випадку підприємства мають безцехову структуру і підрозділяються на дільниці. Звичайно, безцехову структуру мають і малі підприємства.

Статус підприємства, порядок його створення і ліквідації, умови утворення і використання майна, господарська, економічна, соціальна

діяльність, керування регулюються відповідними законами: про «Про підприємство», «Про мале підприємство», «Про телекомунікації», закон «Про податкову діяльність». Крім того, існує ряд податкових нормативних документів, які регулюють діяльність орендних підприємств, ТОВ, АТ та ін.

2 ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Принципи планування і контролю

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 « координатія» та «інтеграція».

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

Координатія планової діяльності окремих функціональних підрозділів виражається 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 і 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 з учасників організації отримує більш глибоке розуміння організації;

- особиста участь членів організації, в тому числі рядових робітників, в процесі планування приводить до того, що плани організації стають особистими планами працівників, а участь в досягненні мети організації приносить задоволення власним потребам робітників. У цьому виражені мотиви ефективності праці, зміцнюється 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 безперервності** полягає в тому, що:

- процес планування на підприємстві повинен здійснюватись постійно в рамках встановленого циклу;

- розроблені плани повинні постійно приходити на зміну один одному.

Друга з умов безперервності 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 та уточнень планів;

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

Безперервний процес планування дозволяє забезпечити постійну зацікавленість робітників фірми у плановій діяльності з усіма витікаючими з цього вигодами.

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

Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб в них можна було внести зміни, поєднуючи їх із **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 погляду, 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 над долею фірми невизначеністю. Плани повинні бути конкретизовані і деталізовані в такій ступені, в якій дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності фірми. Стратегічне довгострокове планування вимушене обмежуватися визначенням основних цілей і самих загальних напрямлень діяльності, тому що, кількість достовірної інформації про майбутнє дуже невелика, а діапазон і швидкість змін постійно ростуть.

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.

Ефективний контроль здійснюється відповідно до ряду принципів.

Принцип безперервності. Контроль має бути безперервним (періодичним). Безперервність контролю є обов'язковою умовою, без якої неможливо отримати об'єктивної картини. Контроль, який здійснюється нерівномірно, хаотично, лише ускладнює картину, створює труднощі, його результати можуть відображати випадкові характеристики об'єкта контролю.

Принцип чіткості. Контроль повинен здійснюватися відповідно до чітко сформульованих цілей. Лише знаючи, що саме необхідно контролювати, можна здійснити ефективний контроль. А це передбачає, що спочатку ясні параметри, які повинні контролюватися, одиниці їх виміру, кількісні показники, які дозволяють розглядати положення як хороше або погане.

Вироблення критеріїв контролю і формулювання його задач— це процедура, яка обов'язково повинна передувати розробці системи контролю. Відсутність чітких цілей і критеріїв призводить до того, що процес контролю виявляється взагалі недоцільним. Інформація, яка отримується в процесі такого контролю, зазвичай, даремна або має дуже невелику цінність.

Принцип гнучкості. Контроль має бути гнучким. Це означає, що система контролю повинна володіти здатністю трансформуватися відповідно до вимог ситуації. Це стосується і внутрішніх вимог, пов'язаних з цілями контролю, і зовнішніх вимог, змін положення, що виникають в результаті, як усередині, так і поза організацією.

Принцип індивідуалізації. Контроль має бути індивідуалізованим. Контроль, що не враховує специфіки об'єкту, на який він націлений, не здатний дати повноцінних результатів.

Принцип економічності. Контроль має бути економічним. Це означає, що витрати на контроль не повинні перевищувати вигод, які він приносить.

Принцип погодженості. Контроль має бути погоджений з плануванням. Результати контролю повинні враховуватися при плануванні, оскільки помилки

або, навпаки, несподівані, незаплановані досягнення незрідка свідчать про те, що планування було здійснене погано, а також про те, що якісь чинники не були враховані в процесі планування.

Принцип результативності. Контроль має бути результативним. Результативність контролю — це не лише корисність і значущість зібраної при його допомозі інформації. Це і своєчасність в прийнятті, і реалізації рішень, що диктуються результатами контролю. Виявлені помилки необхідно виправляти. Якщо цього не робити відразу, то і цінність знання про помилки падає.

Контроль має бути орієнтований на **конкретні результати**. Це означає, що дані, зібрані в результаті контролю, повинні легко інтерпретуватися з точки погляду вигідності для організації. Інколи недостатньо просто вказати на рівень (наприклад, текучість кадрів, доходів і т. д.), необхідно говорити про «низький» або «високий» рівень. Тут допомогу нададуть ґрунтовно розроблені критерії, за допомогою яких результати можна було б оцінювати як хороші або погані, а також порівняння з показниками в інших підрозділах або для інших відрізків часу.

Результати контролю мають бути **зрозумілими** для всіх, хто в них зацікавлений. Незрідка можна зіткнутися з ситуацією, коли результати контролю формулюються в «дуже розумних» виразах, які повністю не зрозумілі навіть для того, хто їх формулював. Зробіть їх зрозумілішими, і тоді людям, яких ці результати стосуються, швидше і краще зрозуміють, в чому вони діють добре, а в чому їм доведеться покращувати свою діяльність.

2.2 Методи планування

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів. При виборі методів планування необхідно враховувати певні вимоги до них. Методи планування повинні:

- по-перше, бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин;
- по-друге, найбільш повно враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різноманітність у засобах та шляхах досягнення основної підприємницької мети - збільшення прибутку;
- по-третє, відрізнятися в залежності від виду розроблюваного плану.

Більшість відомих методів планування можна класифікувати за різними ознаками.

Результати класифікації методів планування за певними ознаками подані в (табл.2.1.)

Ресурсний метод планування, виділений за ознакою "Вихідна позиція для розробки плану" із урахуванням ринкових умов господарювання та наявних ресурсів може застосовуватись при монопольному становищі підприємства або при слабо розвиненій конкуренції. Підприємство самостійно виконує цілепокладання, визначає мету діяльності і для її досягнення формує відповідні плани.

Таблиця 2.1 Класифікація методів планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
вихідна позиція для розробки плану	- ресурсний (за можливостями); - цільовий (за потребами);
принципи визначення планових показників	- екстраполяційний; - інтерполяційний;
спосіб розрахунку планових показників	- спробно-статистичний (пересічних показників); - чинниковий; - нормативний;
узгодженість ресурсів та потреб	- балансовий; - матричний;
варіантність розроблюваних планів	- одноваріантний (інтуїтивний); - поліваріантний; - економіко-математичної оптимізації;
спосіб, виконання розрахункових операцій	- ручний; - механізований; - автоматизований;
форма подання планових показників	- табличний; - лінійно-графічний; - логіко-структурний (мережний)

В залежності від сили ринкової влади підприємства застосовуються і різні принципи визначення кінцевого та проміжних значень планових показників. При монопольному положенні, відсутності загрози з боку конкурентів, підприємство впевнене в тому, що розвиток в майбутньому буде здійснюватись із збереженням тенденцій, що склались в минулому. Проміжні та кінцеві (на кінець планового періоду) значення планових показників визначаються методом *екстраполяції* - на основі динаміки цих показників у минулому, припускаючи, що темпи і пропорції, досягнуті на момент розробки плану будуть збережені в майбутньому.

Принципово протилежним є *інтерполятивний* метод, за яким підприємство встановлює ціль для досягнення в майбутньому і, виходячи з неї, визначає плановий період та проміжні планові показники.

Тобто, в протилежність наступального руху при екстраполяції або інтерполятивний метод передбачає зворотний рух - від установленної мети та відповідного кінцевого значення планових показників з обчисленням проміжних їх величин.

Для визначення ступеня обґрунтованості показників важливим є відокремлення методів планування за способом розрахунку планових завдань.

Спробно-статистичний метод передбачає використання фактичних статистичних даних за попередні роки, середніх величин при встановленні планових показників. Більш обґрунтованим є чинниковий метод планування у відповідності із яким планові значення показників визначають на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни цих

показників. Розрахунки за окремими факторами застосовуються перш за все при плануванні ефективності виробництва (визначенні можливих темпів зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо).

Найбільш точним є **нормативний** метод планування, суть якого полягає в тому, що планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їх змін в результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді. Зрозуміло, що застосування цього методу на підприємстві вимагає створення відповідної нормативної бази.

Узгодженість при плануванні потреб із необхідними ресурсами для їх задоволення забезпечується за допомогою **балансового** методу. Його суть зводиться до розробки спеціальних таблиць-балансів, в одній частині яких із різним ступенем деталізації показують всі напрямки витрачання ресурсів у відповідності із потребами, а в другій - джерела надходження цих ресурсів. У процесі розробки балансу має бути вирішене таке основне завдання: забезпечити рівність між вказаними двома частинами балансу. Баланси на підприємстві розробляються для різних видів ресурсів (матеріальні, трудові, фінансові). Матричний метод планування є подальшим розвитком балансового методу і становить собою побудову моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами та показниками.

В сучасних умовах господарювання на підприємствах, звичайно, розробляють не один, а декілька варіантів плану. Показники окремих його розділів (найбільш важливих) мають бути оптимізовані за допомогою **економіко-математичного моделювання**. На зміну традиційному ручному методу планування із застосуванням найпростіших обчислювальних засобів започатковані і набувають поширення більш сучасні - механізовані та автоматизовані з використанням настільних електронних обчислювачів, персональних комп'ютерів та складних електронно-обчислювальних машин (комплексів). Форма подання розрахованих показників планів (у вигляді таблиць, малюнків, схем, мережних графіків тощо) відображає культуру і наочність того або іншого методу планування діяльності підприємства.

3 ЗМІСТ І ТИПИ ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧОГО ПЛАНУВАННЯ

Планування в організації може відноситися до того чи іншого типу в залежності від ознаки, за якою відбувається кваліфікація.

Ознаками, що визначають тип планування, є :

- 1) ступінь невизначеності в плануванні ;
- 2) тимчасова орієнтація ідей планування ;
- 3) горизонт планування.

В залежності від **с т у п е н я н е в и з н а ч е н о с т і** планової діяльності системи планування в організації можна розділити на два типи . Перший - це той, який діяв повністю у передбаченому середовищі і не має недоліків в інформації. Тому події в таких системах мають повну визначеність.

Інший тип системи планування припускає недолік визначеності в зовнішньому середовищі. Для таких систем існують наступні варіанти систем планування:

- **планування, засноване на системі жорстких обов'язків.** Таке планування підходить для ситуації, в якій існує високий ступінь впевненості в кінці подій. Прикладом цього виду може бути планування контракту з добре знайомим, перевіреним партнером, коли змінити плани в змозі тільки раптові форс-мажорні обставини;

- **планування під особисту відповідальність.** Це планування припустиме для протилежної першому типу ситуації – ситуації повної невизначеності. В цьому випадку менеджер не може бути в чомусь впевнений і діє на свій страх і ризик, бере усю відповідальність на себе. Такий вид планування в меншій мірі характерний для стійких, стабільних підприємств, які мають досвід господарчої діяльності і складну внутрішню структуру і в більшій мірі – для невеликих, знову створених підприємницьких організацій, не володіючих потрібними знаннями оточуючого середовища та налагодженими зв'язками зі своїми контрагентами;

- **планування, пристосоване до випадкових обставин.** Цей вид планування є проміжним між першими двома: з одного боку він стикається з постійною невизначеністю в діяльності фірми, а з другого боку, враховує можливі варіанти дій в невизначеному середовищі і тим самим збільшує їх передбаченість. На практиці існує не більш 3-4 основних варіантів можливого розвитку подій. Так, планування може бути вкладене, наприклад, в те, щоб визначити дії випадку, якщо ціни найбільш важливих видів ресурсів зростуть на 15%, 20%, 25%, замість очікуваних 10%.

Тимчасова орієнтація ідей планування.

Типи планування розрізняють також в залежності від того, чи орієнтовані основні ідеї планування в минуле, теперішнє чи майбутнє. В цьому випадку виділяються чотири типи планування:

- реактивне (націлене тільки в минуле)
- інактивне (теперішній час)
- преактивне (майбутні зміни)
- інтерактивне (орієнтоване на взаємодію всіх кращих ідей планування)

Представники **реактивного планування** свої ідеї і способи існування знаходять в минулому. Вони заперечують всі досягнення сьогодні і з цієї точки погляду негативно відносяться до техніки і сучасного технологічного суспільства.

Недоліки реактивного планування :

- воно розглядається не як система, а як проста одиниця, сукупність елементів. Внаслідок того виявляється загублений позитивний ефект взаємодії частин цілого (відділ маркетингу, відділ виробництва);

- планування проводиться без достатнього обліку об'єктивних обставин;
- реактивне планування – це функція, в основному, вищого керівництва;
- оскільки запити нижчих рівнів організації враховуються тільки один раз, а потім коректуються в бік зниження, керівники нижчих підрозділів завищують

рівень необхідних ресурсів і тим самим зрощують непродуктивні витрати. Таким чином, реактивне планування знижує загальну ефективність господарської діяльності економічної організації.

Потрібно відмітити, що у реактивного планування є також і позитивні риси.

До його достоїнств відносимо:

- постійне звернення до історії, до минулого досвіду, з якого можна багато взяти;
- сильне відчуття спадкоємності, яке охороняє від різних і необдуманих змін;
- збереження традицій, яке створює почуття безпеки у робітників підприємства.

При **інактивному плануванні** не вважається потрібним повертатися в минуле і, разом з тим, намагатися до руху вперед.

Цей тип планування сприймає існуючі умови, як досить добрі, або в кращому випадку, як допустимі.

Керівники – інактивісти, таким чином не прагнуть до будь-яких серйозних змін в діяльності своєї організації.

Запобігти змінам і зберегти свій стиль стає основною метою організації, яка використовує інактивне планування. При прийнятті рішень господарює бюрократизм і волокита.

В інактивному плануванні більшу частину часу займає збирання фактів і їх первинна обробка. Аналітичні відділи бувають надзвичайно роздуті – потрібно постійно тримати руку на пульсі. Найбільшими цінними робітниками визнаються не ті, які володіють найбільшим досвідом, а ті, хто вміє схопити суть того, що відбувається, має багаточисленні зв'язки, тобто так звані «знаючі люди».

Недоліки інактивного планування:

- нездатність пристосуватися до змін.

Добре йде робота лише в стабільних сприятливих умовах. При цьому, виживають тільки ті з підприємств, чиї прибутки не залежать від ринку, а формуються із бюджетних засобів. Але і бюджетні організації виживають тільки в тому випадку, якщо матеріальний стан суспільства великий, і він може забезпечити бюджет необхідними фінансовими ресурсами;

- слабе використання творчого потенціалу співробітників фірми, обмеження їх службової самостійності. Позитивною стороною інактивного планування є обережність в плануванні господарської діяльності. Поступові та обережні дії, звичайно, не призводять до катастрофічних наслідків.

Преактивне планування орієнтоване, в основному, на майбутні зміни. Важливим у цьому виді планування вважається можливість вгадати вигідні напрямлення змін і осідлати їх першу хвилю, для того, щоб досягти своїх цілей; причому ці цілі, звичайно, зв'язують не тільки і не стільки зі збільшенням прибутків, скільки з виживанням і зростом організації.

Преактивне планування орієнтується не на мінімізацію зусиль, а на пошук оптимальних рішень.

Преактивісти позитивно відносяться до техніки і до наукових, в тому числі, економіко-математичних, методів планування.

Планування здійснюється зверху вниз; на вищих рівнях прогнозуються зовнішні умови, формуються цілі і стратегії, потім визначаються цілі нижчих рівнів і програми їх дій.

Недоліки преактивного планування:

- слабке використання накопиченого досвіду;
- недостатня увага до повсякденних потреб організації;
- надмірне захоплення футурологією і новими методами досліджень, коли до кожного методу відносяться як до панацеї.

Основною перевагою преактивного методу є адекватна оцінка зовнішнього середовища і намагання врахувати його в процесі планування.

Інтерактивне планування володіє двома основними рисами:

- засновано на принципі участі і максимально мобілізує творчі властивості учасників організації;
- передбачає, що майбутнє підвладне контролю і в значній мірі є продуктом творчих дій учасників організацій. Метою інтерактивного планування є проектування майбутнього.

З інтерактивним плануванням зв'язані дві основні проблеми:

- інтерактивне планування - це, швидше, ідеальна побудова, ніж практична модель менеджменту;
- навіть з теоретичної точки зору економічна організація, взята окремо, не може повністю контролювати своє майбутнє. Саме більше, на що вона здатна, - ефективно пристосуватися до нього. Отже, способом відношення фірми до свого майбутнього є не проектування його, а адаптація пристосування.

Горизонт планування.

В залежності від того, який горизонт (період) часу охоплюють плани, складені організацією, планування розділяють на три типи:

- довгострокове планування;
- середньострокове планування;
- короткострокове планування.

Класифікацію планування за тривалістю горизонту планування не можна плутати з попередньою класифікацією – за тимчасовою орієнтацією ідей. Розподіл типів за тимчасовою орієнтацією ідей передбачає існування принципово різних філософій планування в залежності від відношення до минулого, теперішнього і майбутнього. Розподіл планування на довго-, середньо-, короткострокове означає розподілення відрізків часу, необхідних для виконання планових показників, і мають технічний характер.

Довгострокове планування охоплює тривалі періоди часу від 10 до 25 років. Один час довгострокове планування ототожнювалося зі стратегічним, але тепер ці два поняття існують окремо. Стратегічне планування за своїм змістом складніше довгострокового, воно не є способом простого продовження періоду планування - це не просто функція часу.

Середньострокове планування конкретизує орієнтири, визначені довгостроковим планом, буває розраховане на більш короткий період. До недавнього часу горизонт середньострокового планування дорівнював 5 рокам. Але непередбачений характер і швидкість зміни зовнішнього середовища змусили фірми скоротити протяжність своїх планів від 5 до 3 років, відповідно 5- річні плани перейшли в розряд довгострокових.

Короткострокове планування - це розробка планів на 1-2 роки (частіше короткострокові плани – це річні плани). Вони включають конкретні засоби використання ресурсів організації, необхідних для досягнення цілей, визначених в більш тривалих планах. Зміст короткострокових планів деталізується за кварталами і місяцями.

Всі три типи планування повинні пов'язуватися між собою і не заперечувати один одному.

Крім трьох вказаних способів класифікації існує розподіл типів планування в залежності від того, яке значення має той чи інший тип в процесі планової діяльності, звідси планування розподіляють на два основних типи:

- стратегічне;
- оперативне (тактичне).

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

4.1 Основні поняття

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

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

Стратегія - це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство має спільний (об'єднуючий всі його підрозділи) напрям розвитку. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом тактичного планування.

Тактичне планування - процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямів діяльності підприємства.

Розробка стратегії становить собою складний, ітерактивний процес розгляду певної кількості альтернатив розвитку підприємства, постійної переоцінки і періодичної перевірки, здійснюваної стратегії в залежності від стану середовища діяльності.

Першим, найбільш суттєвим визначальним рішенням при тактичному плануванні є вибір цілей. Система стратегічних цілей підприємства може бути:

- багаторівневою (головна, субпідрядна цілі декількох рівнів);
- неоднорідною за періодом часу (довгострокові, середньо-та короткострокові цілі);
- різноманітною за змістом або предметом відображення (виробництво, комерційна та соціальна діяльність, інноваційні та інвестиційні процеси тощо);
- нерівнозначною за об'єктом характеристики (підприємство в цілому або його підрозділи, групи підрозділів).

Основну загальну ціль підприємства (чітко визначену причину існування, основне призначення, напрям суспільно-підприємницької діяльності) прийнято називати його місією.

Вибір місії підприємства здійснюється з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища. В процесі вибору підприємство має вирішити, хто є чи буде його клієнтами та які потреби цих клієнтів воно зможе задовольнити. Це дуже важлива передумова високої прибутковості підприємства в майбутньому.

На основі загальної місії підприємства формулюються його стратегічні цілі. Реальність та ефективність стратегії підприємства буде забезпечена, якщо стратегічні цілі будуть: конкретними та зваженими; чітко зорієнтованими у часі (коли і яка ціль повинна бути досягнута); досяжними, збалансованими, ресурсозабезпеченими; односпрямованими та взаємно підтримуючими.

При розробці стратегії слід встановлювати цілі для кожного напрямку діяльності, який, на думку підприємства, є важливим та виконання якого необхідно спостерігати і контролювати. Але загалом, в системі стратегічних цілей мають бути присутні показники (абсолютні або відносні), Що характеризують:

- ринок товарів та послуг, позицію на ньому підприємства;
- прибутковість діяльності;
- виробництво продукції;
- виробничий потенціал;
- наукові дослідження та впровадження нововведень;
- фінанси підприємства;
- ефективність виробництва;
- організаційну структуру, її зміст;
- кадри підприємства;
- соціальну відповідальність.

Після визначення місії починається діагностичний етап тактичного планування. Першим та найбільш важливим кроком є вивчення зовнішнього середовища діяльності підприємства. Аналіз зовнішнього середовища становить собою безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії зовнішніх по відношенню до підприємства чинників для того, щоб своєчасно та якомога повніше визначити можливості та загрози для підприємства, тобто позитивну та негативну дію зовнішніх чинників — політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних тощо. При розробці та здійсненні стратегії велике для підприємства значення має

аналіз ринкових чинників, які із врахуванням їх високого ступеня мінливості, можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства.

Схема стратегічного планування, найбільш часто застосовувана на вітчизняних підприємствах, має наступну структуру (рис.4.1).

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 управлінської ланки.

Яка основна різниця між стратегічним і тактичним плануванням ? Основне питання стратегічного планування – чого хоче добитися організація.

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



Рисунок 4.1- Схема стратегічного планування на підприємстві

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.

Оперативне планування є завершальною ланкою в системі планування діяльності підприємства. У процесі оперативного планування здійснюється детальна розробка планів підприємства та його підрозділів — окремих виробництв, цехів, виробничих дільниць, бригад, навіть робочих місць — на

короткі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, добу, зміну). При цьому, розробка планів органічно поєднується з вирішенням питань організації їхнього виконання та поточного регулювання виробництва.

У процесі оперативного планування треба розв'язувати такі головні завдання:

- забезпечення виконання плану виробничої діяльності - випуск планової продукції (послуг) в заплановані строки за ритмічної роботи всіх підрозділів підприємства;
- установа оптимального режиму роботи підприємства, що сприятиме найбільш ефективному й повному використанню устаткування та робочої сили;
- максимальне скорочення тривалості виробничого циклу та обсягів незавершеного виробництва.

Оперативне планування здійснюється в масштабі всього підприємства як цехове (міжцехове), а для окремих цехів — у розрізі дільниць і робочих місць (внутрішньоцехове).

Міжцехове оперативне планування має на меті забезпечити скоординовану діяльність і необхідні виробничі пропорції між цехами підприємства згідно з послідовністю технологічних процесів (заготівельних, обробних, складальних) та з урахуванням цехових функцій — основні, допоміжні, обслуговуючі, побічні. Але головним завданням міжцехового оперативного планування має бути погодження номенклатури заготовок, деталей, вузлів та строків їхнього пересування між цехами (виробництвами). Внутрішньоцехове оперативне планування включає розробку календарних планів виробництва для дільниць та контроль їхнього виконання, розподіл робіт за дільницями, доведення до робочих місць, оперативне регулювання виробничих процесів.

Під оперативним плануванням розуміють також складання бюджетів організації.

4.2 Процес планування в організації

Діяльність, пов'язану з плануванням, можна розділити на декілька основних етапів (рис.4.2) -

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

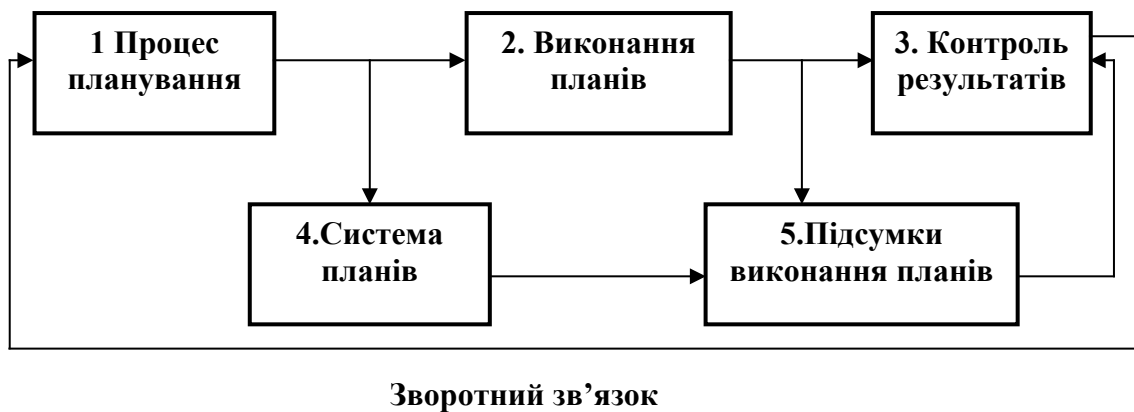


Рисунок 4.2 - Діяльність з планування в економічній організації

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 встановлює 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 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 обійденими, 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 ряду етапів, наступаючих один за другим (рис.4.3):

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 збір і відстеження інформації про ці компоненти, складає прогнози з майбутнього стану середовища, робить оцінку реального положення фірми.

2. Другий етап: фірма встановлює орієнтири своєї діяльності: бачання місії, комплекс цілей. Інколи етап встановлення цілей попереджує аналіз середовища.



Рисунок 4.3 - Етапи процесу планування

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 етапи: 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.

У 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.

4.3 Система планів організації

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

1. Стратегічний план (генеральний план) фірм (часто складається на 5 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, у 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 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, націленими на утримання своїх позицій на ринках і попередженням банкрутства фірми.

План розвитку організації є вираженням подальших 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 вкладеннях 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 в формі скуповування інших підприємств, злиття з

організаціями, які виробляють потрібні продукти, чи створення нових виробництв власними силами, шляхом проведення наукових досліджень і розробок, і здійсненням 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 конкретної проробки. 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 зворотнього зв'язку, програми оцінки планів.

4.4 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 боку – бути націлені на дедалі більшу відповідність вимогам ринку;

2) варто виходити з принципу адекватності планування відповідно до умов ринкового середовища, що змінюються. Це означає, що методи планування повинні постійно переглядатися, а за 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, які змінюються, а сама процедура планування – дуже гнучкою і забезпечувати швидку реакцію на зміну ринкової кон'юнктури;

4) процедури планування мають забезпечувати безпосередній зв'язок показників плану із 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.

.

4.5 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 істотних вилучень. Складно організована фірма потребує як у стратегічному плані, так і в середньострокових планах та програмах, а також у всіх її 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 підготовляє проект розвитку свого виробництва.

Визначивши елементи процесу планування, установлюється послідовність дій по плануванню.

Логічно, як це слідує зі схеми процесу планування, складання тактичних планів впливає на стратегічне планування. Проте, багато менеджерів і плановиків, будучи міцними практиками та маючи великий досвід оперативного планування, на перших кроках побоюються починати планову діяльність з визначення стратегії. Формулювання самих загальних напрямів діяльності організації уявляються 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 переходити 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 вигляд: діаграми, таблиці, графічні ланцюжки, графіки-піраміди тощо. Такі схеми допомагають організації:

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

Велика частина інформації з планування подається у встановленій 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 виникав розриву між двома 5-річними планами, багато організацій складають так звані 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 в 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 вказувалося, 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 втягувати в нього своїх працівників.

Інша функція вищого керівництва полягає в розробці стратегії фірми і прийнятті рішень по стратегічному плануванню. 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 нижньої ланки, а також **фахівці** підрозділів займаються розробкою оперативних планів. В обов'язки фахівців входять 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, проясненні 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 твердженням стратегії, приймає вище керівництво.

Плановики, поряд з іншими фахівцями, здійснюють аналіз і проводять оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. Часто вони володіють найбільш цінною 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 цілям 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 та 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 в підготовці рішень з планування;
- навчання і консультування вищого керівництва з питань планування;
- поради в організації нарад з планування, допомога в підведенні підсумків нарад;
- рекомендації із складання планової документації.

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

- 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.
- Для організацій середніх розмірів, характерним є виконання функцій фахівця з планування одним постійним працівником на повній ставці.
- 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, встановлює порядок і веде контроль за складанням документації з планування, організує проведення професійних нарад, оформляє і поширює підсумкові документи цих нарад і т.д.

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 права приймати рішення з планування, він є дуже важливою фігурою у визначенні змістовного й організаційного аспектів планового процесу. Необхідність передбачати й оформляти майбутнє організації пред'являє ряд серйозних вимог до особистих якостей плановика. Він повинен:

- бути гарним теоретиком, мати навички абстрактного мислення й, у той же 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, які працюють в організації економетриками, маркетингологами, фінансистами, адміністраторами й 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 ВИБІР ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1 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 ряд важливих функцій в діяльності фірми з точки погляду:

- стратегічного планування - 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 - 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, які з них 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, організаційну структуру. Опис внутрішнього середовища дає уявлення про сильні та слабкі місця діяльності організації, її внутрішніх можливостей.

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 істотно впливають на формування сприятливого чи несприятливого обліку 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.

Соціальні фактори

Виділяють наступні елементи загального середовища: економічні, технологічні, політичні та соціальні (рис. 5.1)

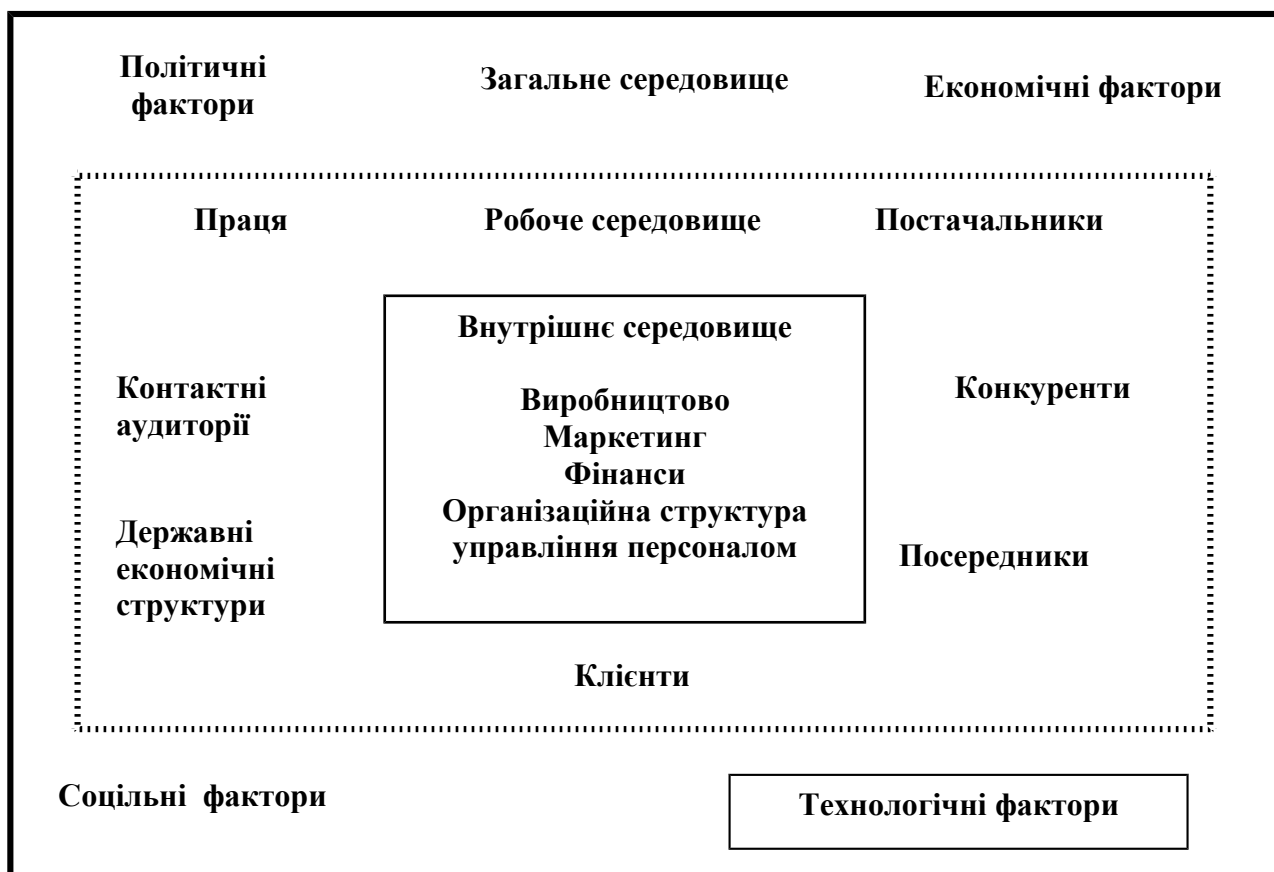


Рисунок 5.1 - Рівні організаційного середовища і їх елементи

5.1.1 Визначення критичних точок організаційного середовища

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

На встановлення 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 націлитись тільки на ті елементи, які критично діють на її поточне функціонування, тобто на елементах робочого середовища, в певному періоді у фірми з'являється можливість досліджувати загальний характер зовнішнього середовища;
- плідотвірний 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 встановлення 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 цілий ряд 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 другого боку, великі фірми, по-перше, менш рухомі і гнучкі, ніж невеликі, а тому повинні добре орієнтуватись в навколишньому середовищі, для того щоб зуміти раніше притосуватись 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 в порівнянні з малими в 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.5.1 показано, як реагують дві великі фірми різноманітного профілю на одні й ті ж фактори зовнішнього середовища.

Цілі діяльності фірми, в свою чергу, визначають свою специфіку критичних точок організаційного середовища, якщо загальним напрямком діяльності обрано розвиток, фірма повинна добре знати стан справ у

галузі, куди вона збирається увійти з новими товарами, своїх майбутніх конкурентів і покупців, динаміку технологічних змін та інше.

Якщо ж фірма тягнеться до виживання за рахунок відмови від випуску неконкурентно-здатних товарів, їй слід краще ознайомитись з юридичними аспектами проблеми, формами регулювання відносин з «працею» – найманими робітниками тощо.

Таблиця 5.1 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	Середній	Високий
Величина державних капіталовкладень	Дуже висока	Висока
Технологічні зміни	Дуже високі	Нижчі середніх
Соціальні зміни	Високі (навички телефонного спілкування)	Високі (наявність власних автомобілів)
Забруднення навколишнього середовища	Низьке	Високе

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 в зовнішньому середовищі, не здавалось 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 с приймалось фірмою як зайва розкіш – бо ринки були недостатньо насичені товарами, існували великі можливості для росту, 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 ряд 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 апарата);
- 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 із працею 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.

5.1.2 Формування бази даних про внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

Коли визначені найбільш важливі фактори середовища організації, необхідно одержати 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 (дослідження 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 одержання 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 (безупинного) огляду.** Постійно досліджують важливі елементи середовища організації, є стійким компонентом процесу планування. Найбільше орієнтовані на майбутнє. Використовують методи прогнозування. Їхнє застосування обмежене недоліком засобів в організації, а також у тих випадках, коли аналітики фірми неспроможні правильно визначити важливі фактори середовища.

5.1.3 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.

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

Аналогічним способом 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 продаж і сервісу
Фінанси	Програми навчання Процедури повертання та відбору кадрів Аналіз трудових операцій Змістовність роботи Система нагороджень
Управління персоналом	Активи Валові накопичення Дохідність Характер делегування Джерела грошових надходжень Тип організаційної структури Показники балансу Відносини між менеджерами та працівниками
	4Характер влади Ефективність менеджменту

5.1.4 Джерела та оцінка інформації про середовище організації

Джерела інформації можуть мати різноманітний характер (рис.5.2).

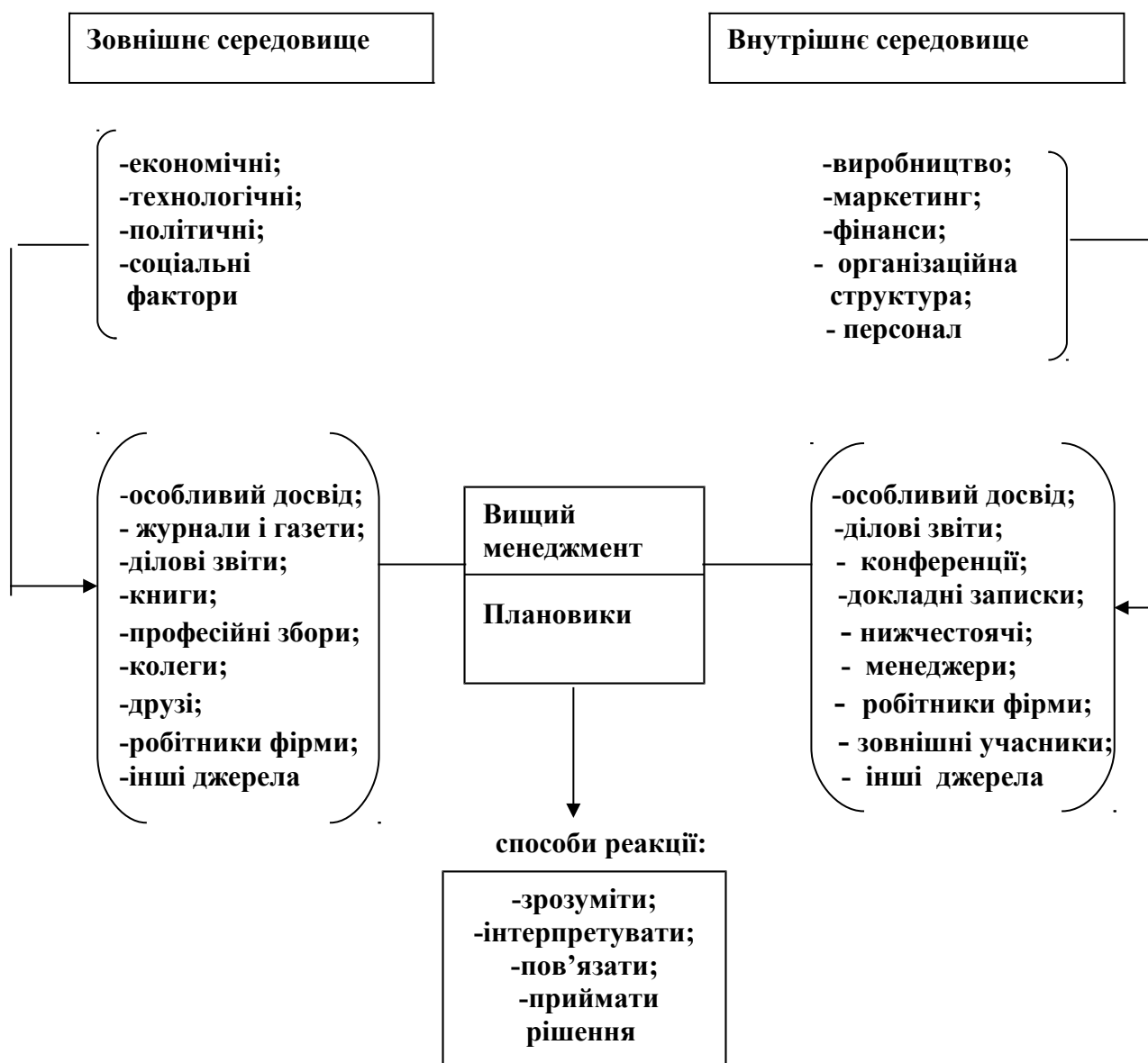


Рисунок 5.2 - Джерела інформації для процесу планування

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, так як володіє можливістю заходити в різні інформаційні канали.

Оцінка інформації є заключним етапом аналізу організаційного середовища. Підсумки оцінки використовуються в якості основи 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 об'єднує в собі п'ять запитань 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 складають 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, котрі могли б стати сприятливими для вас.

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

Інший метод оцінки може становити собою перелік з 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 імовірність 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 же час має більш широке застосування, так як 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 боку, визначає можливості та загрози, наявні в зовнішньому середовищі.

Простим прикладом застосування методу SWOT для оцінки може прислужитися таблиця, складена для ВАТ "Укртелеком" (табл.5.2).

Таблиця 5.2 Приклад застосування методу SWOT

Сильні сторони - монополіст на ринку стаціонарного телефонного зв'язку; - контроль великої оптоволоконної мережі на території України; - наявність унікального сучасного устаткування; - наявність постійного попиту на послуги підприємства	Слабкі сторони - неефективне управління компанією з боку держави; - 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 в 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

5.2 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, яка 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, яка відображає мрії і надії керівництва, які спрямовують організацію до чогось істотно 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, напрямків діяльності і шляхів розвитку.

Можна запропонувати таку відмінність між баченням і місією. Місія являє собою ніби "технічний погляд" на майбутнє організації. Через бачення працівники 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 закордонних 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 чіткого уявлення про свій бізнес. Діяльність лідера, яка 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 варто 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 стремлень 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. Подамо деякі визначення місії:

Місія - це поняття, що іноді використовується для визначення мети чи якого-небудь 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 та 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 досягнути. 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 ясні, чіткі цілі; поєднує зусилля працівників на вибраних напрямках; 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, які 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, устаткування, 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 подамо в табл. 5.3.

Таблиця 5.2 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, яка 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 встановлення 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.

Мета - 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 напрямки 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 велику кількість цілей, які залежать від періоду часу, необхідного для їх досягнення, змісту, вимірності, ієрархії й ін. Одна з можливих класифікацій цілей організації подана в табл. 5.4.

Таблиця 5.4 - Класифікація цілей організації

Критерії класифікації	Групи цілей
Період установлення	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 мети як кінцевого результату, окрему фірму у розрізі її стратегічних стремлінь 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 шляхом 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 подано у табл. 5.5.

Таблиця 5.5 Порівняння оперативних (фінансових) і стратегічних цілей

Оперативні (фінансові) цілі:	Стратегічні цілі:
- прискорене зростання доходів; - прискорене зростання грошових надходжень; - більш високі дивіденди; - більш широкі межі одержання 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

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, які керуються принципами стратегічного управління, цілі повинні бути встановлені не тільки для організації в цілому, але і для кожного рівня та 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 направляє їхні зусилля на досягнення основних цілей організації.

Організаційні цілі повинні відповідати деяким ключовим вимогам (табл. 5.6).

Вище було відзначено, що перед окремою організацією менеджери можуть установити велику кількість різних цілей. На цьому етапі розробки стратегії може виникнути серйозна проблема, яка 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;

Таблиця 5.6 - 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	Мета 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 мети повинен відображати, що необхідно одержати в результаті діяльності, строки досягнення цих результатів і того, хто повинен їх досягти. Конкретність мети виявляється в однозначному визначенні напрямку руху організації
Гнучкість	Цілі варто встановлювати 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 протиріч, 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-й рівень - залишковий принцип (включаючи повне припинення окремих програм і проектів).

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

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

5.3 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 великого поширення набуло поняття моделі як інструмента вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, яка відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В цьому аспекті методи і моделі становлять собою в певній мірі 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, встановлення закономірностей, виявлення резервів, чинників, 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 чинників 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 та інших моделей, розширення визначень існуючих понять, створення системи роботи, концепцій і програм.

4. Монографічний метод - для детального дослідження і 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 встановлення взаємозалежностей складових об'єкта, виявлення чинників і рівня їх впливу.

Для стратегічного аналізу найчастіше використовуються методи:

- розрахунково-аналітичні - балансовий, нормативний та інші;
- графоаналітичні - екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції, трендів тощо;

- економіко-математичні - лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та інші;

- евристичні (побудовані на досвіді дослідників і експертів) - методи експертних оцінок, методи сценаріїв і т.д.

- специфічні методи і моделі стратегічного аналізу, які, до речі, широко використовуються за рубежом, 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 інші. 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 встановлення розриву між ними;

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

На першому етапі стратегічного аналізу встановлюють розрив між стратегічними цілями підприємства і його можливостями, використовуючи, зокрема, один із специфічних методів аналізу - **метод розриву**.

Аналіз розриву проводиться в такій послідовності:

- рангуються за строками стратегічні цілі підприємства. За цими ж строками проставляються реальні можливості підприємства;

- визначаються розриви між цілями і можливостями підприємства з кожного строку (періоду);

- розробляються певні заходи (програми і тактичні дії) із заповнення розривів на кожну дату.

Модель аналізу розривів можна зобразити наступним чином (рис.5.3.).

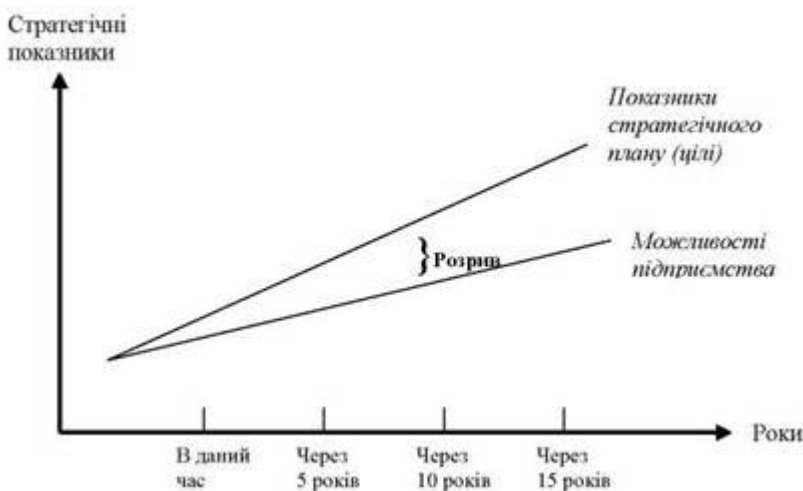


Рисунок 5.3. Графічна модель методу розриву

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 та 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 чинників:

- 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 тієї ж кривої, зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу, далі розширяти долю 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. 5.4) теж враховує лише один чинник діяльності підприємства - уже зовнішній - це динаміку ринку.

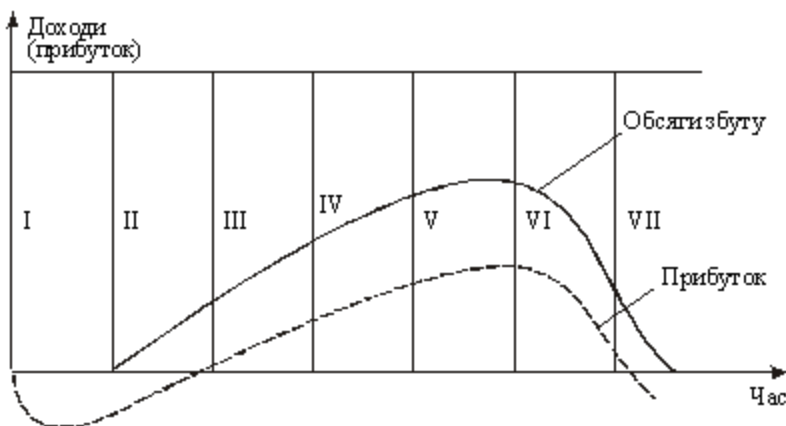


Рисунок 5.4. Модель життєвого циклу товару

- I — дослідження та розроблення товару;
- II — запровадження товару на ринок;
- III — розширення ринку збуту;
- IV — використання переваг;
- V — зрілість товару;
- VI — насичення ринку;
- VII — витиснення товару з 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.

Головною ідеєю концепції життєвого циклу продукції є підтвердження тимчасового характеру ринкового життя товару. Навіть товари зі стрімким зростанням обсягів продажу і прибутку колись проходять 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 чинників діяльності підприємства.

Модель «продукт-ринок» становить собою матрицю, за допомогою якої можна визначити ступінь ризику чи, відповідно, ймовірність успіху за певних поєднань дії двох факторів - ринку і продукту (табл. 5.7).

Таблиця 5.7 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-«проблема», «важкі діти»), зростання (товар-«зірка»); зрілість (товар-«дійна корова») і спад (товар-«собака») (рис. 5.5).

Матриця БКГ свого часу була значним внеском до інструментарію стратегічного планування, оскільки пов'язувала ринкові чинники діяльності підприємства з фінансовими аспектами функціонування підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі. Широке застосування цієї моделі пояснювалося можливістю формулювання типових фінансових заходів щодо окремих напрямків діяльності з виготовлення окремих видів продукції з різними ринково-виробничими характеристиками. Застосування матриці БКГ



Рисунок 5.5- Портфельна модель 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.

«Зірка» - вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно великою часткою ринку, котру має на певний період часу фірма - об'єкт аналізу. Використовуються стратегії розвитку, оптимізації, пріоритетного інвестування тощо.

«Корова» - вид продукції, що характеризується низькими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно великою часткою ринку, що її має на певний період часу фірма - об'єкт аналізу. Використовуються стратегії підтримки, отримання максимального прибутку, іноді - «збору врожаю» тощо.

«Собака» - вид продукції, що характеризується низькими 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 «збору врожаю», виходу з бізнесу, ліквідації.

«Важка дитина» - 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 подані в табл. 5.8

Таблиця 5.8 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"

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

Серед достоїнств матриці БКГ, перш за все, варто відзначити її простоту. Матриця дуже 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 істотними недоліками:

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

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 у всіх фазах циклів попиту і технології і за самих різних умов конкуренції. Проте, користуватися нею можна лише після ряду трудомістких операцій. Матриця «Дженерал Електрик – МакКінсі» має розмірність 3х3. 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 продажів на будь-якому 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 полягає 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, де 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 характеризуючи його чинники та оцінити їх рівень (низький, середній або високий) (табл. 5.9).

Рекомендації матриці «Дженерал Електрик - МакКінсі» такі:

- інвестувати, щоб утримувати зайняту позицію і слідувати за розвитком ринку;
- інвестувати з метою поліпшення займаної позиції, зміщуючись по матриці вправо, в бік підвищення конкурентоспроможності;

Таблиця 5.9 Матриця «Дженерал Електрик - МакКінсі»

	Конкурентна позиція			
		гарна	середня	слабка
	висока	переможець	переможець	"знак питання"
	середня	переможець	середній бізнес	програшний
	низька	виробник прибутку	програшний	програшний

- 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 сегменту) з низькою привабливістю, де підприємство не може досягти істотної конкурентної переваги.

Дана матриця є більш досконалою, так як в ній розглядається істотно велика 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. 5.10.

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

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

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

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

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

Таблиця 5.10 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) "Збір урожаю" у вибраних "знаках питання"
Дуже багато "виробників прибутку"	Неадекватне зростання Зайві 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"

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 3 балів поряд з найбільш вірогідною виникають вже й інші альтернативи майбутнього, а при рівні невизначеності вище 4 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 напрямку аналізу. Не останню роль у визначенні показників оцінки привабливості СЗГ грає доступність тієї чи іншої інформації або ж дані, що є в наявності.

У табл. 5.11 подані загальні показники оцінки привабливості СЗГ, а також характеристики сильних сторін компанії.

Таблиця 5.11 Характеристики переваг компанії та привабливості галузі

Характеристики сильних сторін компанії	Характеристики ринкової привабливості
Відносна частка ринку. Зріст 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 торговій марці.

5.4 Планування стратегічної поведінки

Після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення місії і цілей, установлення характерної компетентності фірми й ідентифікації можливостей та 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, подана у формі стратегічного плану, повинна бути гнучкою, щоб можна було проводити необхідні коректування через зміни в зовнішньому середовищі.
6. Розробка стратегії закінчується встановленням 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 якого-небудь 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 одержання 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 напрямки.

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 подано 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, яку вона реалізує, не можна прийняти рішення про шляхи її подальшого розвитку.

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

Наступний етап визначення стратегії компанії відбиває основні особливості безпосереднього вибору стратегії. При цьому, враховуються результати аналізу ключових факторів, які 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. 5.6.

Якщо компанія займається одним видом бізнесу (вузькопрофільна компанія), то в цьому випадку корпоративна і ділова стратегія збігаються. Ці стратегії відрізняються тільки в диверсифікованій компанії. Ділова стратегія спрямована на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку. Розробка ділової стратегії пов'язана найбільшою мірою з розробкою конкурентних підходів, які нейтралізували б конкурентні заходи противників. 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.5.6). Вид конкурентної переваги і сферу, в якій вона досягається, об'єднує поняття базової конкурентної стратегії (БКС). Виділяють п'ять БКС (рис. 5.7).

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 відмінних 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 відмінних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, відмінні якості товару сприяють залученню більшої кількості покупців.

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

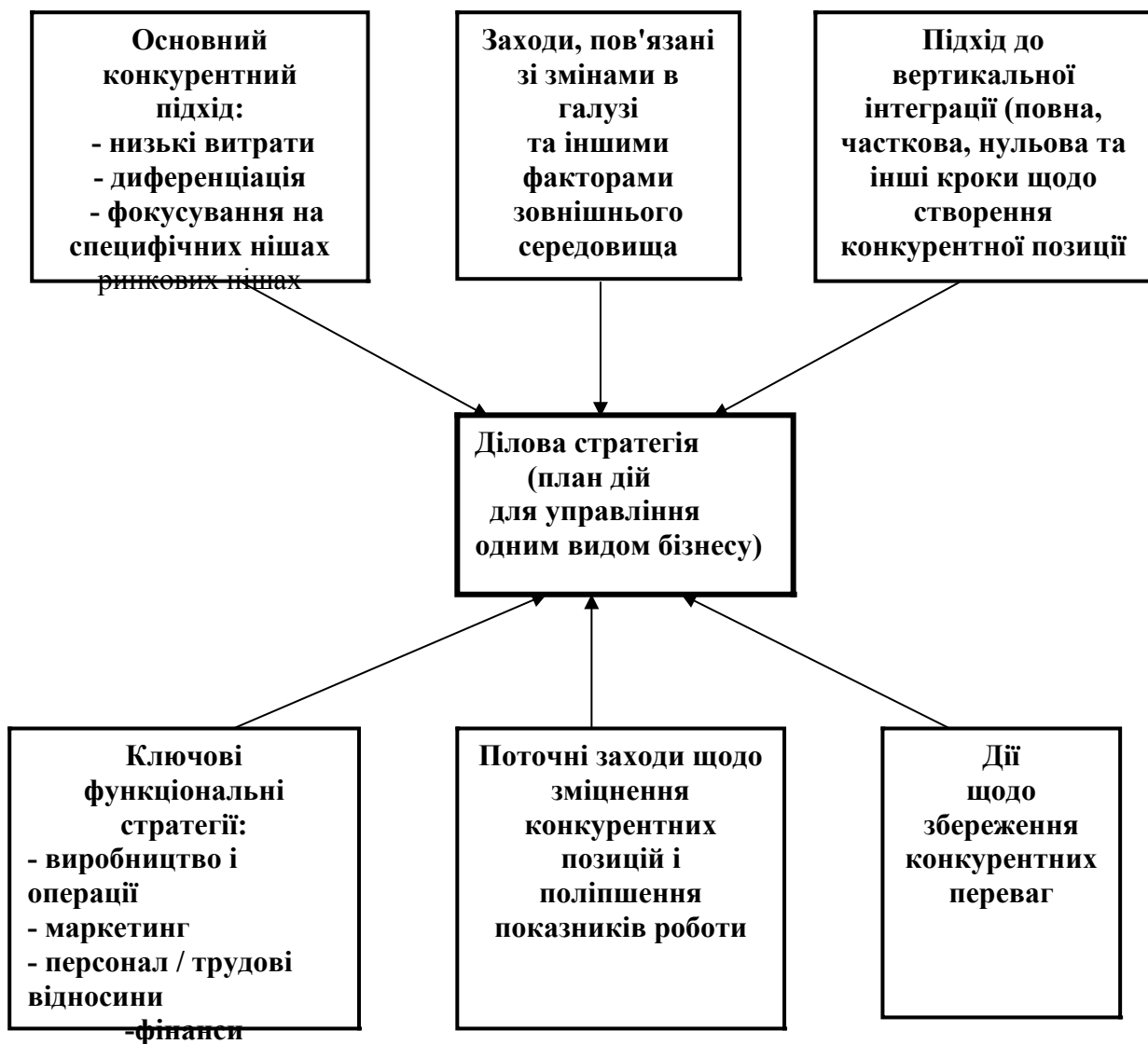


Рисунок 5.6 - Ділова стратегія фірми

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

Рисунок 5.7 – Базові конкурентні стратегії (за М. Потером)

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 одержати і в якій сфері.

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

Функціональна стратегія становить 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 становить 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 домовлений термін.

Однією з найважливіших підсистем корпоративної стратегії є **виробнича стратегія**, що становить 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 XXI 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 взаємини 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 слугує сполучною ланкою між етапами планування і реалізації стратегії. Постановка завдань становить 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 призводить до необхідності уточнення постановки завдань, що в остаточному підсумку дозволяє не допустити протиставлення завдань не тільки сильним і слабким сторонам, можливостям і загрозам (визначеним 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.

6 БІЗНЕС – ПЛАНУВАННЯ

Бізнес-план - це план розвитку підприємства, необхідний для освоєння нових сфер діяльності фірми, побудови нових видів бізнесу.

Бізнес–план проекту становить собою програму моделювання діяльності виконавця проекту на перспективний період.

Бізнес-план допомагає вирішити такі основні завдання:

- визначати конкретні напрямки діяльності фірми, цільові ринки і місце фірми на цих ринках;
- сформулювати довгострокові й короточасні цілі фірми, стратегії й тактику їхнього досягнення. Визначити осіб, відповідальних за реалізацію кожної стратегії;
- обрати склад і визначити показники товарів та послуг, які пропонуватимуться фірмою споживачам;
- оцінити виробничі й торгові витрати на їх продукування реалізацією товарів та послуг;
- оцінити відповідність кадрів і умов для мотивації їхньої праці щодо потреб досягнення поставленої мети;
- визначити склад маркетингових заходів фірми та відповідність фінансових і матеріальних ресурсів для досягнення поставленої мети;
- передбачити труднощі і «підводне каміння», які можуть зашкодити виконанню бізнес-плану.

Головна перевага бізнес-планування полягає в тому, що належним чином складений бізнес-план показує перспективу розвитку фірми, тобто, в кінцевому підсумку, відповідає на найголовніші запитання для бізнесмена: чи варто вкладати гроші в цю справу і чи принесе вона доходи, які окуплять всі витрати сил і коштів.

Бізнес-план – документ перспективний, який включає всі основні напрямки діяльності підприємства, його виробничі, комерційні й соціальні проблеми. Він складається, звичайно, на три-п'ять років.

Бізнес-план розвитку фірми розробляється з метою:

- техніко-економічного обґрунтування і фінансового оцінювання діяльності проекту;
- вибору найбільш ефективного і оптимального варіанта проекту;
- залучення додаткових фінансових коштів (іноземних інвестицій, кредиту в банку) тощо.

Розробка бізнес-плану проекту проходить у три етапи (рис.6.1):



Рисунок 6.1 - Етапи розробки бізнес-плану

1. Проведення маркетингового дослідження сегменту ринку тих послуг зв'язку, які планується запровадити.

2. Формування цілей та задач виробничої та комерційної діяльності за проектом із врахуванням результатів маркетингового дослідження.

3. Розробки основних розділів бізнес-плану з конкретною оцінкою ефективності кінцевих результатів, отриманих у результаті розрахунків.

6.1 Структура і зміст 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.

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 відокремити такі позиції даної частини бізнес-плану:

- Мета бізнесу. Чинники задовільнення потреб клієнтів. Коротка інформація про технологію, унікальні характеристики.
- 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.
- Намічені ринки збуту та прогноз. Опис галузі і ринку збуту, визначення конкретних 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).
- Прогноз фінансових результатів. Узагальнення економічної і фінансової діяльності фірми.
- Потрібна сума інвестицій. Грошова оцінка необхідного фінансування для фірми.

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.

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:

- Дату утворення реєстрації.
- Установчі документи.
- Форму власності.
- Аспекти діяльності фірми, які підлягають державному контролю та розпорядженням.
- Копії ліцензій на види діяльності, які є предметом розгляду в бізнес-плані.
- Копії угод і договорів з іншими організаціями з даного виду діяльності.
- Зміни в законодавстві, які можуть вплинути на діяльність фірми, та інші документи (патенти, контракти, договори на оренду, торгові марки та знаки тощо).

Аналіз стану справ у галузі. Необхідно висвітлити 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.

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, що стосуються опису товару (продукту / послуги), можуть бути такими:

- Конкретний опис товару і способів його застосування. При цьому властивості товару повинні задовольняти вимогам його потенційних покупців.
- 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?
- Який діапазон подібних продуктів і послуг пропонований конкурентами, чи володіє вибраний товар унікальністю в порівнянні з моделями конкурентів, чи вимагає ринок наявності унікальності; специфічності товару?
- Який є рівень захисту товару, тобто чи має підприємець патент, авторські права, зареєстровану торгову марку тощо?

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 даним продуктом / послугою, з тих, що мають від продукту/ послуги конкуруючих фірм. Треба перелічити переваги й недоліки останніх і вказати, чому вони не задовольняють потреб споживачів, використовуючи для цього дані табл.6.1.

Таблиця 6.1 Порівняльна характеристика конкурентів

Характеристика	Конкурент	Особливості ваших послуг
Якість послуг Ексклюзивність обслуговування Ціни Надійність послуг Вчасність встановлення 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 виришує, 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 боки діяльності, де є найбільша перевага над конкурентом (висока якість продукції (послуг), обслуговування, досвідчений персонал), спробувати зіставити власні перемоги з уразливими моментами в діяльності конкурента.

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 утворити 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 спроможні сплатити за них, тобто утворити платоспроможний попит на запропонованні 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 з кожного виду 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 по районах;
 - кількість основних телефонних апаратів (населення, підприємства), в тому числі встановлених іншими (приватними) компаніями;
 - рівень телефонізації (по районах);
 - незадоволений попит;
 - місткість АТС (в тому числі незадіяна через відсутність лінійних споруд) тощо.
- 5 Стратегія збуту і просування послуг на ринок:
 - стратегія збуту (по видах 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 створення репутації підприємства і продукції (послуги) (паблік рілейшнз).

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. Відокремити перелік додаткових виробничих умов, які повинні сформувати підприємство для реалізації проекту.

Основні питання розділу:

- розрахунок обсягу надання послуг – розробляється у відповідності до оцінки попиту і плану продажу (табл.6.2.);
- необхідні виробничі потужності та їхнє зростання;
- можливість виробничої кооперації й характеристика можливих партнерів;
- ресурси, найбільш необхідні виробничого процесу (табл.6.3.);
- вимоги щодо контролю якості;
- вимоги щодо обслуговування та підготовки обслуговуючого персоналу.

Таблиця 6.2 Обсяги надання послуг

Види послуг	Одиниці виміру	1-й рік	2-й рік	
1. 2. 3.				

Таблиця 6.3 Обсяги споживання ресурсів

Види послуг	Одиниці виміру	1-й рік	2-й рік	
1.Матеріали 2.Паливо 3.Запасні частини				

Інвестиційний план. Інвестиційний план є своєрідним продовженням виробничого плану. Якщо у виробничому плані описуються кількості 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 (табл.6.4) включає загальні витрати за проектом, а саме:

- передінвестиційні витрати;
- інвестиційні витрати;
- податки та збори;
- початкові витрати на виробництво.
- мито, нараховане на вартість устаткування, що перетнуло митний кордон України;

- інші платежі та збори, що мають сплачуватись у зв'язку із закупкою устаткування, 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 устаткування;
 - кошти облігаційних позик, інші позикові кошти

Таблиця 6.2 Кошторис витрат за проектом

Статті витрат	1-й рік	2-й рік		всього
1.Передінвестиційні витрати - техніко-економічне обґрунтування - технічний та авторський нагляд -				
Всього з розділу 1				
2.Інвестиційні витрати - будівлі та споруди - устаткування та прилади - будівельно-монтажні роботи -				
Всього з розділу 2				
3.Податки та збори - ПДВ - мито -				
Всього з розділу 3				
4.Початкові витрати на виробництво: - купівля ліцензій - витрати на маркетинг, рекламу -				

Всього з розділу 4				
Всього витрат за проектом				

Організаційний план. Виходячи з даних виробничої діяльності підприємства, в організаційному плані визначаються потреби 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.

В 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 разі, 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 і адміністративно-управлінського персоналу (табл.6.5), здійснити розміщення і використання кадрів. При складанні штатного розпису належить також звертати увагу на кваліфікацію кадрів. Окрім того, треба надати інформацію про систему заробітної плати, механізм нарахування зарплати різним категоріям працівників, система стимулювання із вказанням середньомісячної заробітної плати працівників за групами.

Таблиця 6.5 Штатний розпис працівників.

Групи працівників	1-й рік	2-й рік	
1. Робітники			
2. Інженерно-технічні працівники			
3. Керівники			
.....			
Всього працівників			

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 запитання про кінцевий результат бізнесу. Схема цього розділу бізнес-плану подана в табл. 6.6.

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 зіставити 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 значно поступатиметься 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 принципово го характеру і їх здійснення можна перенести на ті періоди, які характеризуються позитивним балансом грошових потоків.

Таблиця 6.6 Схема фінансового розділу бізнес - плану

Структура розділу	Поставлені питання
1. Умови безбитковості роботи фірми	Який обсяг продажу буде забезпечувати безбитковість 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?

Якщо в основній частині бізнес-плану розглядаються кілька варіантів можливого розвитку подій, що само собою покращує його обґрунтованість, то й запропоновані фінансові показники варто 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.

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 одержати 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;
- приймати рішення щодо цільових розмірів прибутку;
- збільшити гнучкість фінансових планів шляхом звіту можливих вимірів: у затратах матеріалів і витратах праці, продажної ціни та 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:

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

де O_{np} - обсяг продажу, шт.;

C - оптова ціна продажу, грн.;

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

V - величина змінних витрат на одиницю продукції, грн..

$$O_{кр} = \frac{C_{пост}}{C - V},$$

де $O_{кр}$ - 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 періоді часу не пов'язана з обсягом виробництва і реалізації та їхніми змінами. Це витрати на устаткування, 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 валового доходу і валових витрат (рис.6.2).

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.

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

- 25 балансова відомість;
- 20 прогнозування прибутків і збитків;
- 15 план грошових потоків.

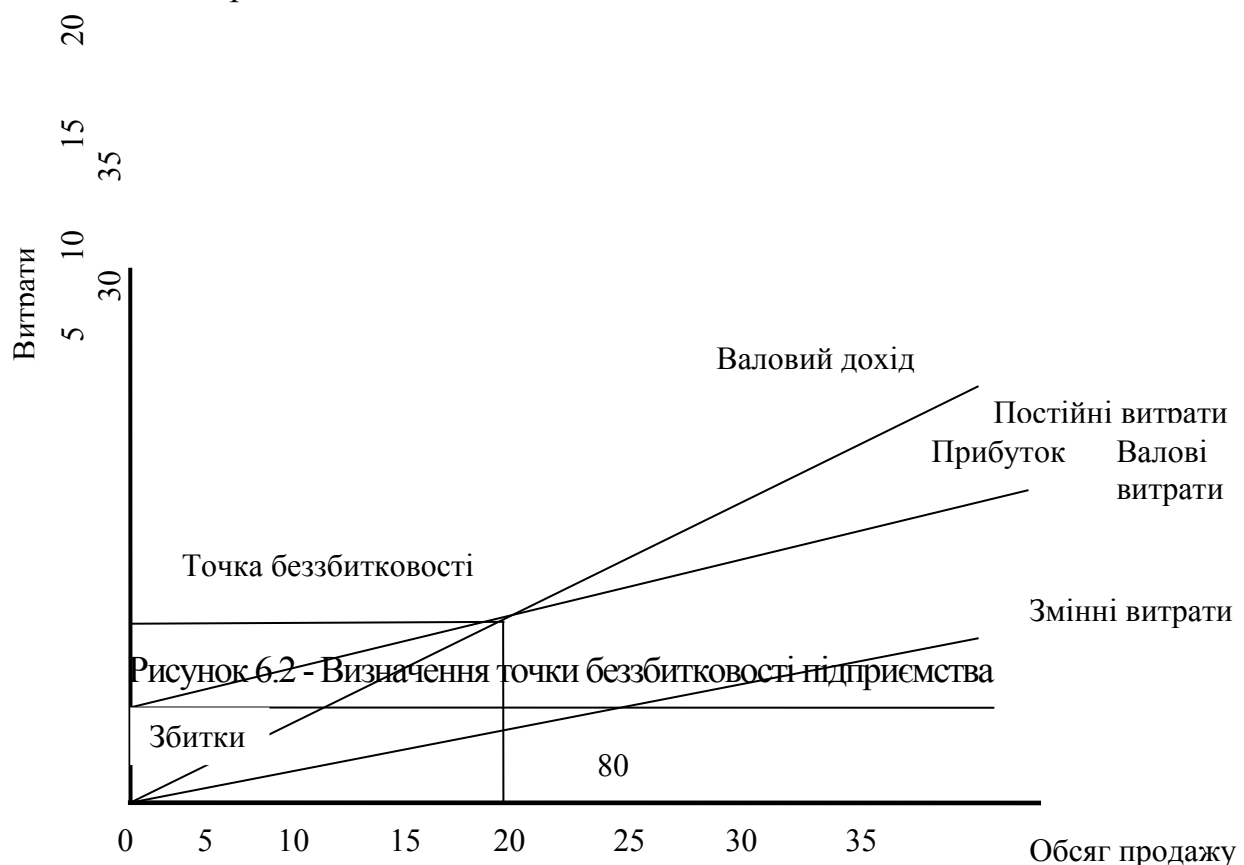


Рисунок 6.2 - Визначення точки беззбитковості підприємства

Балансова відомість висвітлює 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 висвітлює операційну діяльність фірми на певний період 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 ступеня впливу критичних чинників 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 чинника та оцінка їхнього впливу на ключовий показник;
- розробку заходів по зменшенню ризикованості та встановлення оптимального варіанта реалізації проекту.

6.2 Методика оцінювання ефективності інвестиційних проектів

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

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

Обсяги коштів, що інвестуються у проект, і обсяги доходів за проектом відокремлені 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 грошей 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:

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

Подамо характеристику 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 термін окупності проекту T_k .

6.3 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 істотні відмінності від бізнес-плану організації виробництва, що пов'язане з наявністю у послуг ряду відмінних 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 послуг обумовлюють той факт, що ключову роль в бізнесі, який орієнтований на наданні яких-небудь послуг, грає людський чинник, що 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 тієї 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, що цікавить. 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 в сфері послуг. Маркетингова стратегія для підприємства сфери послуг складається, як правило, з трьох елементів: зовнішній маркетинг, внутрішній маркетинг і маркетинг відносин. Зовнішній маркетинг передбачає проведення заходів, які направлені 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 чинник грає вирішальну роль в компаніях сфери послуг, при складанні бізнес-плану потрібно передбачити витрати на проведення заходів, направлених на підвищення кваліфікації персоналу компанії. Також в 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 об'ємі 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 вказівкою 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, що працює у сфері послуг: строк окупності проекту,

оцінка величини позикових засобів (у 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 запланованих, проводиться аналіз ризиків проекту. Метою даного аналізу є визначення ступеня чутливості ключових фінансових показників до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. На основі інформації, отриманої в ході аналізу ризиків проекту, робиться висновок про можливу зміну значень фінансових показників проекту.

7 ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

При функціонуванні підприємства відбувається безперервний кругообіг коштів, який здійснюється у вигляді витрат ресурсів і одержання доходів, їх розподілу й використання. При цьому, визначаються джерела коштів, напрямки та форми фінансування, оптимізується структура капіталу, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами (сплата податків), персоналом підприємства тощо. Усі ці грошові відносини становлять зміст фінансової діяльності підприємства, в основу якої покладено належне забезпечення фінансування суб'єкта підприємницької діяльності.

Фінансове планування є важливою складовою частиною внутрішньовиробничого планування.

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

- перетворює вироблені стратегічні цілі у форму конкретних фінансових показників;
- встановлює стандарти для організації фінансової інформації;
- визначає припустиму межу витрат, необхідних для реалізації всієї сукупності планів фірми;
- в 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 та постачальниками, споживачами, дистриб'юторами, кредиторами, інвесторами. Від їх довіри залежить собівартість активів організації і можливість її ефективної діяльності, і тому фінансовий план повинно бути добре продумано і обґрунтовано.

Система фінансових планів включає до 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 тісно примикають, але відносяться до більш загальних елементів фінансового менеджменту, складання довгострокового бюджету капіталовкладення і оцінка інвестиційних проектів, а також довгострокова стратегія фінансування організації.

Процес фінансового планування складається із 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.

7.1 Основні фінансові документи економічної організації

Основні фінансові документи мають важливе значення для фінансового планування з наступних причин:

- 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 одержання необхідних капітальних засобів.

Приклад складання балансу відображений в балансовій таблиці (табл. 7.1).

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.

Таблиця 7.1 - Баланс фірми

Актив	Сума, млн.грн.	Пасив	Сума, млн.грн.
Оборотний капітал		Зобов'язання	
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		
Основний капітал		Власний капітал	
Устаткування	20	Акціонерний капітал:	
Амортизація	5	– привілейовані акції	40
Нерухомість	70	– звичайні акції	180
Земля	80	– прибуток	50
Нематеріальні активи	5	– резерви	30
Разом	500	Разом	500

Нематеріальні активи складаються із вартості патентів, ліцензій і тому подібних, а також із так названої “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 в свою чергу, діляться 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 істинний фінансовий стан 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 як 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.

В звіті про прибуток і збиток порівнюються витрати і результати діяльності, визначається величина чистого доходу і його розподілення.

Приклади скороченого типового звіту про прибуток і збиток, подано у табл.7.2.

Таблиця 7.2 - 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. Відсотки	15
11. Прибуток після відрахування відсотку	100
12. Податки	50
13. Чистий прибуток після відрахування податків	50
14. За відрахуванням дивідендів за привілейованими 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 надійшов грошовий капітал)?
3. Як фірма використала свою наявність?

Інакше, документ про рух наявності досліджує грошові потоки фірми – “кеш флоу”.

Рух наявності в загальному вигляді зображено на схемі (рис. 7.1).

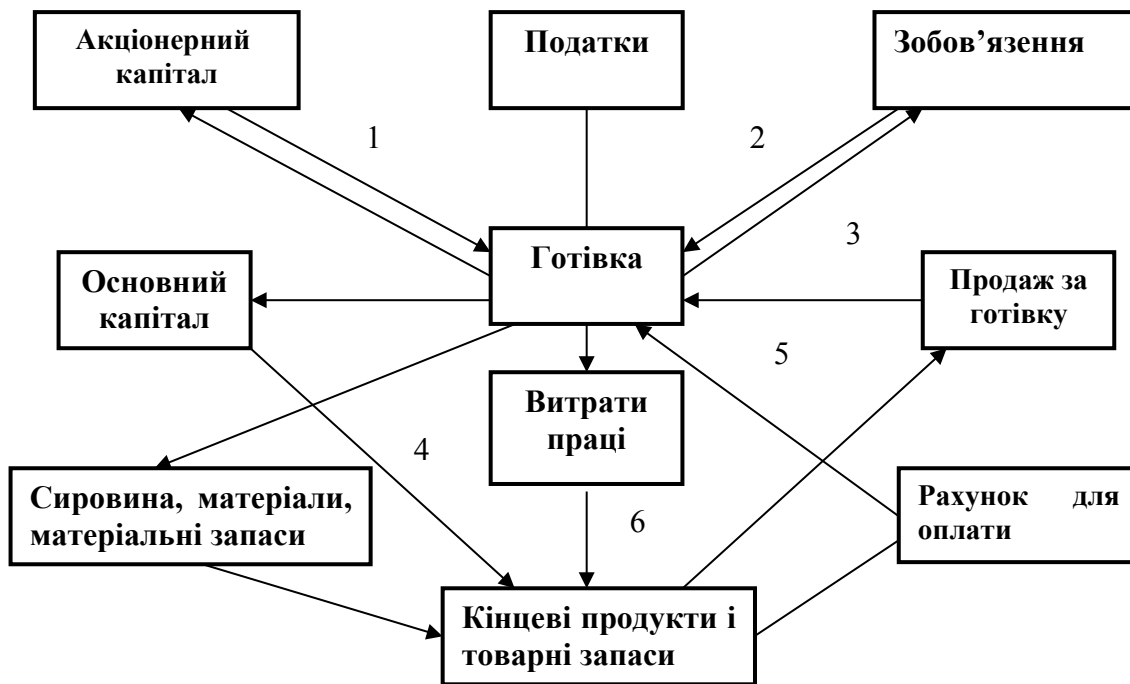


Рисунок 7.1 – Рух грошових потоків фірми

1. Дивіденди і купівля акцій.
2. Борги.
3. Виплата процентів основної суми, обов'язки.
4. Амортизація.
5. Платежі.
6. Заробітна плата і прибуток.

7.2 Довгострокове фінансове планування

Ціллю 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 використовуються методи прогнозу продаж, процент від продажу, аналіз беззбитковості та ін.

Прогноз продажу. Процес фінансового планування починається з прогнозування майбутніх продаж.

Правильно визначений прогноз є основою для:

- організації виробничого процесу;
- ефективного розподілу засобів;
- контролю над запасами.

Період прогнозу продаж повинен бути пов'язаний із загальним плановим періодом. Інколи прогнози продаж складають на 1 рік і на 5 років.

Чим коротше прогнози продаж, тим точніше і конкретніше повинен бути в них зміст інформації.

Методи прогнозу продаж. Величину майбутніх продаж визначають за допомогою наступних методів:

1. Оцінка торговими робітниками. Це дуже цінне джерело інформації, оскільки торгові робітники найбільш тісно 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 часу.

В рамках аналізу циклічності виявляються зміни продажу, пов'язані з діловим циклом.

Сезонний характер використання товарів також накладає відбиток на величину продаж.

Метод проценту від продажу і його застосування в 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.

До основи визначення процентів співвідношення належать:

- процентні співвідношення, характерні для поточної діяльності фірми;
- процентні співвідношення, розраховані на основі ретроспективного аналізу за останні кілька років;
- висновок менеджменту, особливо в тих випадках, коли складені процентні співвідношення не задовольняють керуючих і вони хотіли б змінити їх для покращення фінансових показників.

Нижче поданий приклад розрахунку елементів звіту про прибуток і збиток та балансу на основі застосування методу проценту від продажу (табл.7.2, 7.3).

При цьому методі кожний елемент фінансових документів розраховується як визначене процентне співвідношення до величини продажів. Метод проценту від продажу не застосовується, тому що величина довгострокових зобов'язань і розмір власного капіталу не залежить від змін продажу.

Звіт про прибуток і збиток .

Показники	Фактичні дані (грудень, 2002), млн. грн.	Процент від продажу	Планові дані, засновані на збільшенні витрат до 1200 млн. грн. (грудень, 2003).
Продаж	1000	100	1200(1200x1)
Витрати	800	80	960(1200x0,8)
Валовий прибуток	200		240
Проценти	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

Таблиця 7.3 - Баланс фірми

	Фактичні дані (грудень, 2002), млн. грн.	Процент від продажу	Планові дані млн. грн. (грудень, 2003).
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

Особлива увага повинна бути звернена на показник прибутковості підприємства.

Абсолютна сума прибутку, яка отримана підприємством, є важливим показником його прибутковості. На основі прибутку встановлюється 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.

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.

7.3 Короткострокове фінансове планування

Основою короткострокового фінансового планування є складання прогностичних 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:

- встановлення 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 і 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 закупівлю 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 тощо.

До основних фінансових бюджетів відносять: бюджет наявності і бюджет додатково вкладеного капіталу. Якщо перший із фінансових бюджетів має своєю метою забезпечити ліквідність фірми, то другий уточнює заплановані грошові витрати з розрахунком змін: будівництво або придбання заводів, машин і устаткування, 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 вперед з розбивкою на місяці.

На прикладі прогноз бюджету наявності для простоти розподілений на чотири квартали року (табл.7.4).

Таблиця 7.4 - Прогноз бюджету наявності фірми

Показники	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Продаж	5000	4000	7000	6000
Джерела наявності				
Збір за рахунками 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
Проценти	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-флоу” (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

Правила складання планового бюджету наявності. Закупки матеріалів фірма визначає із прогнозом продаж. 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 1 кв.

Витрати на працю інколи складають близько 30% річних продаж, інші затрати – близько 20% річних продаж.

Проценти і податки виплачуються наприкінці кварталу.

Купля нового обладнання здійснюються перед початком нового сезону.

Рядок G в бюджеті показує потреби фірми у фінансуванні.

Гнучкий бюджет. Подані розрахунки – це підготовка традиційного бюджету наявності, який заснований на одному прогнозі продажу. Адже всі показники – витрати, прибутки, податки – розраховуються, виходячи із одної прогнозованої цифри продажу за рік.

В реальній практиці, діє ряд варіантів розвитку подій. Тому найбільш підходящим буде той бюджет, який передбачає можливість змін.

Крім цього, гнучкість бюджету, як і довгострокові фінансові плани, дає регуляцію довжини виробничого важеля, тобто керування співвідношенням між постійними і змінними витратами.

8 ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧЕ ПЛАНУВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ У ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ

8.1 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 устаткування 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, варто вивчати сформований платоспроможний попит на традиційні і нові види послуг, аналізувати його зміни за ряд попередніх років і можливості росту в майбутньому, з урахуванням яких визначається план обсягу послуг підприємства.

Засоби планування послуг підгалузей зв'язку в більшій мірі визначаються її характером, видом переданої інформації. Тому план з різних видів продукції різноманітних підгалузей зв'язку складається окремо. Існують розходження в методиці планування двох основних форм продукції: обміну і надання технічних засобів.

В основу планування послуг, виражених обміном, покладений вихідний платний обмін, так як він висвітлює 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 варто враховувати вплив народногосподарських і внутрішньогалузевих чинників.

До зовнішніх народногосподарських чинників 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 чинники, 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 поліпшення якості надання послуг. Збільшенню обміну сприяє підвищення доступності до неї в наслідок розвитку місцевої телефонної мережі, росту телефонної щільності.

При плануванні обсягу вихідних платних послуг поштового зв'язку враховується вплив народногосподарських чинників: для письмової кореспонденції - темпи росту числа зайнятих у народному господарстві; для посилок: від населення - збільшення роздрібного товарообігу, від народного господарства - росту промислової продукції; для грошових переказів - росту грошових прибутків населення, а також таких внутрішньогалузевих чинників, як розвиток мережі зв'язку, прискорення пересилки, упровадження нових видів обслуговування та ін.

Маркетингова орієнтація передбачає перебудову планово-економічної роботи, перехід до стратегічного планування, в основі якого лежить обґрунтування цілі розвитку, наприклад, розробка раціональних норм споживання послуг зв'язку і шляхів їх досягнення і 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 визначених, 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 встановлених за минулий період співвідношень вхідного і загального вихідного обміну і запланованого загального вихідного обміну визначається вхідний плановий обмін за поштовим, телеграфним і міжміським телефонним зв'язком.

При визначенні транзитного обміну враховуються зміни в 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 (середньоквартальних) 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 запланований період приймається, виходячи з аналізу впливу демографічних та інших народногосподарських і внутрішньогалузевих чинників.

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 запланованому році і терміну (квартал, місяць) їхнього запровадження в експлуатацію (ΔN_i), розраховується середньорічне число технічних засобів N_{nl} , що припускає обслуговувати протягом запланованого року:

$$\overline{N_{nl}} = N_{nn} + \sum_{i=1}^n \frac{\Delta N_i \cdot \Delta t_i}{t_k},$$

де Δt_i – тривалість періоду з моменту запровадження до кінця року (кварталів, місяців);

t_k - число кварталів (місяців) у році;
 n - число і-их етапів введення.

8.2 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 устаткування, застосовуваних норм і нормативів з 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 об'єм виконуваної роботи і вид застосовуваних трудових норм.

Чисельність робітників з опрацювання обміну й обслуговування абонентів визначається за формулою

$$T_{\text{обм}} = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{q}_{\text{месі}} / H_{\text{ві}}}{\Phi_{\text{рв}}} \cdot K_{\text{відп}}$$

де $\bar{q}_{\text{месі}}$ - середньомісячний обмін або число виробничих операцій і-го виду в натуральних одиницях;

$H_{\text{ві}}$ - годинна норма виробітку на і-й операції, од. /год на людину;

$\Phi_{\text{рч}}$ - установлений трудовим законодавством нормативний місячний фонд робочого часу.

$K_{\text{відп}}$ - коефіцієнт, що враховує резерв робітників на підміну під час чергових відпусток.

Розрахунок необхідної чисельності робітників, зайнятих експлуатаційно-технічним обслуговуванням устаткування і споруджень зв'язку, заснований на застосуванні норм часу, що характеризують необхідні витрати праці, необхідні на обслуговування одиниці конкретного виду устаткування у визначений проміжок часу:

$$T_{\text{обсл}} = \frac{\sum_{j=1}^m \bar{N}_j H_{\text{врj}}}{\Phi_{\text{рч}}} \cdot K_{\text{отп}}$$

де $\bar{N}_j$ - середньорічне число технічних засобів j-го виду, що підлягає обслуговуванню;

$H_{\text{вчj}}$ - норма часу в людино-годинах на обслуговування одиниці j-го виду устаткування 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, найбільше обладнання, що часто зустрічається.

Для розрахунку чисельності адміністративно-управлінського персоналу можуть бути використані штатні нормативи, що встановлюють 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 за формулою

$$\Delta E_{pc} = \frac{(H_{вч1} - H_{вч2}) \cdot q_{міс}}{\Phi_{рч}} \cdot K_{відп}$$

Де $H_{вч1}$ і $H_{вч2}$ - норми часу на виконання виробничої операції або одиниці робіт до і після впровадження заходів щодо зниження трудомісткості і росту продуктивності праці. Відповідно до Закону України "ПРО підприємство і підприємницьку діяльність" підприємства зв'язку мають право самостійно розробляти і застосовувати норми і нормативи по праці для розрахунку чисельності виробничого персоналу, керуючись при цьому необхідністю всесвітньої економії трудових ресурсів і підвищення ефективності виробництва в цілому.

8.3 Планування поточних витрат

Для упорядкування балансу прибутків і витрат, бізнес-плану прогнозуються витрати, необхідні для забезпечення нормальної виробничої діяльності. Витрати плануються по кожній статті окремо в поєднанні з іншими поділами плану, а також з урахуванням інфляції, потім розраховується загальна сума експлуатаційних витрат на весь період. Планові розміри витрат по статтях 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 складаються не в штаті, але відносяться до основної діяльності. У собівартість не включаються премії за рахунок засобів спеціального призначення і цільових надходжень, матеріальна допомога, безпроцентна позика, оплата додаткових відпусток, надвишки до пенсії, оплата путівок і т.п.

Відрахування на соціальне страхування включають відрахування за

встановленими нормами у позабюджетні фонди.

Сума *амортизаційних відрахувань* на повне відновлення планується виходячи із середньорічної вартості основних фондів по видах і відповідних нормах амортизації. Амортизація може провадитися рівномірним або прискореним методом.

Витрати на ремонт основних фондів плануються по калькуляції згаданого ремонту і розносяться по відповідних статтях (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* з боку 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 по видах устаткування 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 устаткування, тощо на основі договорів.

Транспортні витрати, у тому числі на перевезення пошти, плануються на основі договорів із тими, хто робить транспортування. Якщо ж мова йде про підприємства, які безпосередньо займаються перевезенням пошти (поштами, призалізничні поштами, 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, що стали включати в собівартість продукції порівняно нещодавно.

Знос за нематеріальними активами (права користування землею, патенти, ліцензії, "ноу-хау", програмні продукти, товарні знаки і т.п.). Починається і ставиться на собівартість щомісяця за нормами, розрахованими підприємством, виходячи з початкової вартості і терміна їхнього корисного використання.

Якщо термін корисного використання нематеріальних активів визначити важко, норми зносу встановлюються в розрахунку на 10 років.

У собівартість продукції включаються *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, і тощо), і *витрати на підготування 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 по послугах (якщо це можливо). При розробці кошторису витрат і визначенні собівартості, створюється база для встановлення тарифів, забезпечується можливість зниження витрат, закладається основа для одержання прибутку.

8.4 Планування доходів та прибутків

Доходи, які одержують підприємства зв'язку за весь обсяг реалізованих споживачам послуг за діючими тарифами, 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 становить 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 і-го виду послуг у натуральному виразі, шт.;

C_i - тариф і-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 по кожній тарифній позиції не є можливим. Тому на практиці використовуються чотири методи визначення доходів від основної діяльності стосовно до різноманітних видів платних послуг.

Доходи, що одержуються від надання разових послуг зв'язку (вихідного платного обміну: пересилки 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 доходних такс за ряд років і чинники, що впливають на її зміну (склад клієнтури, структура обміну і т.д.) з урахуванням середньої дохідної такси плануються доходи, одержувані 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 одержуються 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 і радіоточок визначаються на основі даних про їхню кількість і відповідні середньої такси.

Доходи, що одержуються 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 одержуються 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 $\Pi_{бал}$:

$$\Pi_{бал} = ВД - H_{ц} - B + \Pi_{ін} + \Pi_{фін} + \Pi_{н.о}$$

де $ВД$ - валовий дохід від реалізації послуг;

$H_{ц}$ -сума податкових платежів,які входять у ціну послуг;

B -сума витрат на виробництво і збут послуг;

$\Pi_{ін}$ - прибуток (збиток) від іншої реалізації;

$\Pi_{фін}$ - прибуток від фінансових операцій;

$\Pi_{н.о}$ - прибуток (сальдо доходів і витрат) від позареалізаційних операцій.

У даний час прибуток після сплати податків залишається в розпорядженні підприємства і використовується на його розсуд.

При складанні плану визначається величина балансового прибутку без обліку 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.

9 КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЛАНОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Контроль процесу планування є надзвичайно важливим для забезпечення ефективності планової діяльності. Ще в другій половині 20-х років вчені визначали контроль “як планомірний нагляд, спостереження, перевірку внутрішніх і зовнішніх господарських процесів даного підприємства”.

Контроль є продовженням процесу планування й супроводжує процес реалізації планів. Практика господарювання показує, що контролю відведена важлива роль в оцінці діяльності суб’єктів господарювання. Діяльність контролю спрямована не тільки на перевірку фактичних результатів, у першу чергу це функція управління, яка направлена на виявлення резервів та прийняття нових управлінських рішень.

Виявлені відхилення за допомогою контролю дають можливість вносити відповідні корективи, перетворюючи контроль у безупинний процес. Процес управління містить у собі не лише прийняття рішень, але й організацію виконання і контроль за його здійсненням.

Контроль в управлінні плануванням, та й в цілому в управлінні є необхідним, оскільки господарська практика показує, що частіше всього відсутність контролю стає причиною не виконання важливих управлінських рішень, не кажучи вже про виконання планів. Безвідповідальне відношення виконавців плану, вплив нових факторів, які з’являються в ході реалізації планів, відсутність самоконтролю також є причинами різного роду відхилень у реалізації управлінських рішень.

До контролю ставиться завдання визначення й документування фактичних показників та подій, порівняння їх із плановими показниками, визначення відхилень, причин цих відхилень, винних осіб тощо. Відомо, що правильно організована система контролю забезпечує якісну роботу колективу, мотивуючи їх до отримання бажаних результатів, сприяє підвищенню ефективності управління й діяльності підприємства в цілому.

Для забезпечення конкурентоспроможності потрібно вчасно враховувати зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, в розвитку науки та нових технологій, вимогах споживачів, у політиці конкурентів та бізнес-партнерів, і як наслідок, вчасно вносити коригування в плани, не змінюючи цілей, тим самим підвищуючи шанси підприємства на успіх.

В даному випадку можна говорити про доцільність таких важливих напрямів контрольної діяльності як: проведення постійного контролю (моніторингу) зовнішнього і внутрішнього середовища та моніторингу поточної діяльності підприємства, який включає такі три складові (в даному випадку функції контролю і моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища (оточення) підприємства співпадають):

– **контроль (моніторинг) зовнішнього середовища** – виявляє зміни, які визнаються об'єктом контролю, що відбуваються поза підприємством, впливаючи на його діяльність. Зокрема, до підконтрольних завдань належать: визначення характеру змін зовнішнього середовища та ступеня впливу на підприємство, прогнозування рівня змін;

– **контроль (моніторинг) внутрішнього середовища** – служить для виявлення змін, які відбуваються у процесі здійснення господарської діяльності всередині самого підприємства;

– **контроль процесу виконання плану** – виявляє відхилення планових параметрів діяльності в контрольних точках, визначає причини їх виникнення, оцінюючи їх об'єктивний та суб'єктивний характер тощо .

Ринкова система планування базується на принципах збалансованості, гармонізації інтересів власників і найманих працівників, проте, виникає необхідність регулювання процесу реалізації складеного раніше плану, контролю за ходом його виконання. Конкретні заходи по регулюванню і контролю витікають із природи контролю, який слід розглядати як продовження процесу забезпечення досягнення цілей. Необхідність контролю визначається і невизначеністю майбутнього, на яке впливає багато факторів і їх практично неможливо в повній мірі передбачити на дату складання плану. Помилки, проблеми, ризики, які супроводжують виконання плану, виявляються під час контролю та аналізу їх причин. Зацікавлене у результатах керівництво, цей фактор використовує для попередження кризових ситуацій, попередження прорахунків та помилок.

Контроль буде корисним і ефективним, якщо він є комплексним, всеохоплюючим і що важливо, своєчасним.

Як раз контроль дозволяє виявити виникаючі проблеми, та скоригувати плани до того, як вони переростуть в кризу. Ціль контролю – забезпечення єдності управлінських рішень, визначених цілей і завдань із фактичним їх виконанням, попередження і своєчасне виявлення можливих ризиків невиконання планів, внесення коригувань тощо.

Зміст контролю планової діяльності проявляється у виконуваних ним функціях: діагностичною, орієнтаційною, стимулюючою, функцією коригування дій, наглядовою, а також навчальною.

Діагностична функція контролю полягає у виявленні фактичного стану виконання планових завдань та прийнятих планових рішень, рівня досягнення планових показників.

Орієнтаційна функція контролю – орієнтує, спрямовує учасників планового процесу, менеджерів на певні орієнтири, тобто ті проблеми, які в цей момент заслуговують найбільшої уваги.

Стимулююча функція контролю – проявляється у виявленні й залученні в роботу всіх невикористаних резервів, направлених на досягнення цілей, вимагає творчого підходу до вирішення проблем.

Коригуюча функція контролю полягає в уточненні самого рішення, якщо ситуація змінилася, зміни рішення з метою виконання поставлених планових завдань, виявлення відхилень та причин невиконання планів, а також передбачає внесення коригувань в плани.

Наглядова – одна із функцій контролю, яка спонукає працівників виконувати поставлені завдання, критично оцінювати недоліки, неточності тощо.

Контроль виконує й **навчальну** функцію, оскільки контролер і учасники обговорень, та й і самі учасники планового процесу оцінюють, аналізують ситуації, які виникають, навчаються працюючи, підвищують свій професійний рівень.

Варто розрізняти **стратегічний і оперативний контроль**.

Стратегічний контроль направлений на стратегічні плани. Стратегічний план перевіряється на повноту, взаємозв'язок і відсутність внутрішніх протиріч його окремих аспектів.

За результатами перевірки або розробляється система контролю за його виконанням, або приймається рішення про коригування стратегічного плану.

Інструменти такого стратегічного контролю використовуються для виявлення майбутніх можливостей і ризиків. Застосовуються методи логістики, портфельного аналізу, аналізу потенціалу, розробки сценаріїв, використання кривої досвіду й кривої життєвого циклу, виявлення стратегічних розривів тощо.

На відміну від стратегічного, **оперативний** контроль спрямований на досягнення короткострокових цілей. Головна мета оперативного контролю – своєчасне виявлення відхилень від поставлених орієнтирів, цілей і завдань, розробка заходів для вирішення конкретних проблем. Його базою є оперативний аналіз і відповідні інструменти управління, у тому числі аналіз беззбитковості, метод розрахунку сум покриття, функціонально-вартісний аналіз, структурний аналіз тощо.

Потрібно відмітити, що контроль здійснюється суб'єктами, діяльність яких спрямована на проведення контролю та суб'єктами, які є учасниками процесу (самоконтроль). Процес контролю – це діяльність суб'єктів контролю, спрямована на виконання ухвалених рішень шляхом реалізації певних завдань, принципів, методів, застосування технічних засобів і технології контролю. Процес контролю за здійсненням планової діяльності та реалізацією планів, який передбачає контроль за формуванням та виконанням планів, включає такі етапи:

- визначення доцільності контролю (вибір критеріїв, рішення про регулярність, корисність для ефективності управління тощо);
- планування контролю: об'єкти контролю, методи, результати, показники;

- норми контролю (етичні, правові, виробничі); суб'єкти контролю (внутрішні або зовнішні органи контролю, менеджери та самі учасники планового процесу (самоконтроль)); обсяг контролю (повний, наскрізний, вибірковий; засоби контролю (ручні, автоматизовані, комп'ютеризовані); терміни і тривалість контролю; послідовність, методики тощо;
- визначення контрольних точок для порівняння фактичних і планових параметрів, показників, встановлення розходжень (просте виявлення, кількісна оцінка); розроблення рішення, визначення його ваги;
- оцінка результатів (аналіз відхилень, локалізація причин, встановлення винних осіб та відповідальності за недоліки, дослідження можливостей виправлення, заходи по усуненню недоліків тощо);
- документування результатів контролю;
- повідомлення рішення про результати контролю і причини відхилень (усно, письмовий звіт);
- прийняття рішення про усунення відхилень та внесення коригувань в плани тощо. Рішення про доцільність проведення контролю можна прийняти на основі оцінки за такими критеріями (рис. 9.1) .

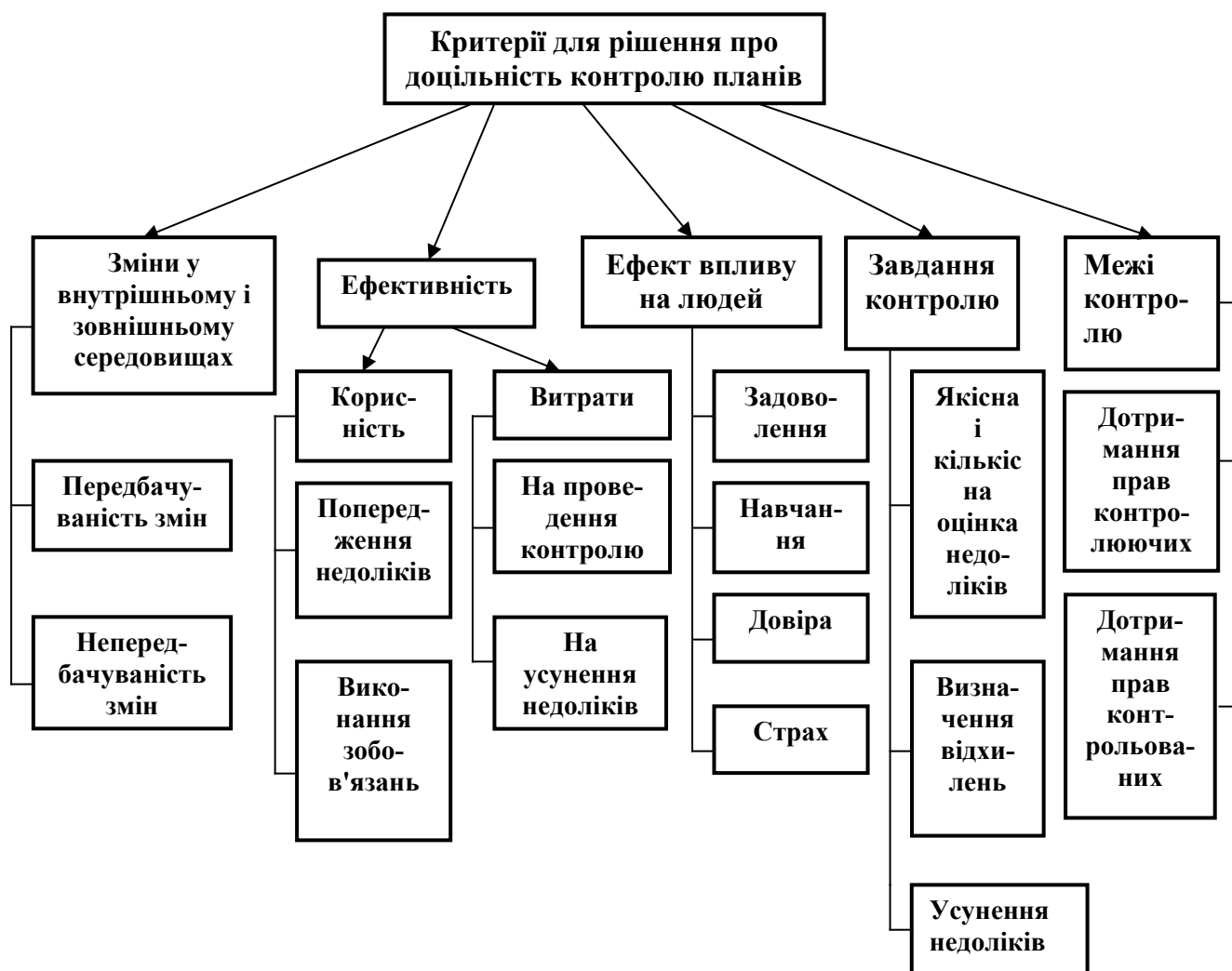


Рисунок 9.1 – Основні критерії для оцінки доцільності контролю

Предметом контролю є фактичні події та процеси, які повинні відбуватися відповідно до плану. Крім того, предметом контролю можуть бути встановлені параметри розвитку підприємства (безпосередньо планові показники) з позицій можливостей підприємства (наявного потенціалу), можливих змін внутрішнього (зміни потенціалу) та зовнішнього (споживачі, постачальники, законодавчі зміни, політика конкурентів, соціально-економічна ситуація, наявність кризових явищ) середовищ тощо.

Контроль також передбачає постійне спостереження за ходом реалізації плану.

Елементи, складові плану, які є об'єктами контролю, – це час, вартість, норми, нормативи, якість, зміни, які виникають у ході реалізації плану; підготовка, отримання, розподіл і схвалення планових документів; самі плани; стан справ із фінансуванням, експлуатаційні характеристики плану; відповідність цілям діяльності тощо.

До контролю відноситься також порівняння очікуваного і фактичного виконання планів, перевірка допустимості вихідних передумов і контроль методичної і змістовної узгодженості планового процесу. При цьому основними засобами контролю є звіти, аналізи, перевірки, дані моніторингу планової діяльності тощо.

При організації контролю необхідно враховувати наступне:

- виконання контрольних функцій повинне доручатися особам, компетентним у питаннях, що підлягають контролю, щоб вони могли на високому професійному рівні оцінити причини й передбачити наслідки можливих відхилень, внести пропозиції по усуненню недоліків (контроль можуть здійснювати члени Головного планового центру розвитку підприємства (ГПЦРП));
- працівники, менеджери, що здійснюють контроль, не повинні бути пов'язані єдиними матеріальними інтересами з підконтрольними підрозділами, щоб забезпечити об'єктивність і принциповість оцінок (контроль може бути перехресним);
- при здійсненні процесу планування, при реалізації планів та в інших видах діяльності обов'язково повинен бути присутній самоконтроль.

Самоконтроль – невід'ємна частина нової концепції управління, оскільки кожна людина, кожен працівник повинен бути зацікавлений результатами своєї діяльності для того, щоб досягти поставлених перед собою цілей і завдань, а керівництво, в свою чергу, повинне створити відповідну систему мотивації, використовуючи яку, зможуть досягти своїх цілей обидві сторони.

Можна виділити три різновиди контролю планової діяльності:

- **попередній** (або “контроль при складанні планів”) – полягає в попередньому контролі планів на внутрішню несуперечність, узгодженість з цілями підприємства, реальність тощо;
- **поточний** (“контроль під час виконання планів”) – здійснюється безпосередньо у процесі виконання планів підприємства, тобто в момент

здійснення його поточної діяльності, і його призначення полягає в тому, щоб своєчасно регулювати роботу по реалізації планів на основі оперативного виявлення досягнутих результатів та порівняння їх із запланованими;

– **заключний** (“після виконання планів”) – проводиться на стадії

завершення реалізації планів і дозволяє проаналізувати отримані результати та накопичений досвід по реалізації цих планів в цілому для наступного їх вдосконалення.

Процес розроблення системи оперативного контролю поточних результатів роботи підприємства включає наступні основні блоки:

– складання переліку підконтрольних показників відповідно до поточних завдань підприємства;

– закріплення контрольних функцій, відповідальності за ті або інші планові показники в рамках організаційної структури підприємства та окремих виконавців;

– оптимізація внутрішніх інформаційних потоків для забезпечення своєчасної розробки коригувальних дій.

Кінцеві результати планової діяльності багато в чому визначаються такими взаємозалежними факторами: якістю складання початкових планових показників діяльності підприємства; рівнем виконання прийнятих планів підприємства та відношенням виконавців до роботи, їх зацікавленістю, тобто наявністю системи мотивації тощо.

Головне призначення контролю процесу планування повинне полягати в створенні гарантій виконання планів, у їх можливості коригування і в цілому підвищення ефективності управлінського процесу.

При укладанні контракту з керівником підприємства, що є у державній власності, з керівником виконавчого органу ВАТ, холдингової компанії та державної акціонерної компанії, керівником суб’єкта господарювання державного сектору економіки, який має стратегічне значення для економіки і безпеки держави, передбачається здійснення фінансового контролю за діяльністю підприємства за показниками фінансового плану. Але цього недостатньо, оскільки кожен господарюючий суб’єкт, незалежно від форми власності, повинен зрозуміти важливість цієї функції для себе не лише в частині виконання фінансових показників, хоча саме вони показують результати діяльності, а й в розширенні сфер його здійснення. Крім фінансів, ще й у сфері виробництва, маркетингу, персоналу, охорони довкілля тощо.

Система контролю повинна бути простою, але в той же час забезпечувати усіх зацікавлених своєчасною інформацією, щоб вони могли зробити відповідні висновки, прийняти коригуючі заходи з метою виконання поставлених цілей. Показники виконання плану та результати контролю є основою для прийняття нових уточнених управлінських рішень, для здійснення коригувань та внесення змін у плани з метою вчасного забезпечення реалізації цілей діяльності та виконання планових завдань.

На етапі організації контролю виділяються контрольні точки спостереження – індикатори відхилення поведінки об’єкта контролю від норми

функціонування. Результатом ефективного контролю є можливість прогнозування результатів, він повинен орієнтуватись на перспективу, інакше може стати формальним і навіть марним. Збір даних про фактичне виконання рішень – етап контролю, з використанням сучасних технічних засобів одержання оперативної інформації. Органами управління встановлюються ключові “точки”, збір інформації в яких дозволяє приймати випереджальні рішення до настання небажаних подій. Порівняння й оцінка фактичного та очікуваного результатів повинні здійснюватись на основі якісної інформації (точної, достатньої).

Матеріали аналізу направляються керівникові підрозділу, чия ділянка роботи контролювалася.

Розробка й реалізація коригуючих дій здійснюється на основі сигнальної (індикаторної) інформації. При цьому розкриваються причини відхилень, пропонуються альтернативні варіанти їхнього подолання. Причинами відхилень можуть бути: помилки, допущені при розробці рішень; зміни, що відбулися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів; недоліки в організації виконання рішень; поява додаткових можливостей для підвищення ефективності рішень тощо.

На базі норм, нормативів і поточних показників діяльності підприємства складається перелік підконтрольних показників. Цей перелік розробляється також на основі аналізу внутрішнього середовища підприємства, тобто з урахуванням “вузьких” і “слабких” місць виробництва, організаційних і виробничих особливостей.

Поточний контроль – це процес, в якому керівник встановлює, чи досягаються поставлені цілі, виявляє причини, які дестабілізують хід роботи, й обґрунтовує прийняття управлінських рішень, що коригують виконання робіт, перш ніж будуть завдані збитки. Основними задачами контролю є: постійне стеження за результатами діяльності, перевірка фактичних даних, зіставлення їх із плановими, виявлення відхилень і прийняття вчасних управлінських рішень. Роль контролю як функції управління полягає в тому, що він є засобом здійснення зворотного зв’язку в системі управління. Його сенс полягає у створенні гарантій виконання планових рішень.

Обов’язковими вимогами до системи контролю є: **точність; своєчасність; повнота інформації; забезпечення єдності інформації для всіх учасників планового процесу.** При визначенні системи підконтрольних показників необхідно пам’ятати про наступні загальні вимоги: кількість показників повинна бути обмежена, але вони повинні повно характеризувати стан та майбутні результати діяльності суб’єкта господарювання; з метою недопущення перевищення витрат на функціонування системи контролю над її ефективністю варто скоротити кількість підконтрольних показників до числа найбільш істотних (релевантних) для прийняття управлінських рішень, здатних дати найбільшу віддачу від системи моніторингу поточної діяльності підприємства; показники повинні містити дані по підприємству в цілому, а також по виробничих підрозділах (якщо це необхідно), бути збалансованими, тобто підконтрольні показники повинні акумулювати інформацію як по

підприємству в цілому, так і за його структурними підрозділами; вибрані показники повинні бути динамічними і перспективними; при виборі показників необхідно звернути увагу на те, щоб вони були легко порівнюваними.

Система моніторингу поточної роботи підприємства повинна забезпечувати можливість здійснення наступного аналізу отриманих результатів.

При цьому моніторинг необхідно організовувати таким чином, щоб подальший аналіз отриманих контрольних даних можна було проводити оперативно й вчасно.

Основними методами контролю виконання плану є: проведення контролю протягом всього планового періоду (ведеться самими виконавцями та відповідальними за виконання робіт) за критерієм вибору оптимальних альтернатив у рамках встановлених завдань та прийняття поточних управлінських рішень; надходження від відповідних виконавців і керівників кожного рівня. Для ефективного використання системи контролю виконання планових завдань важливим є не тільки й не стільки визначення підконтрольних показників і вибір з їхнього числа релевантних, скільки виділення серед них: показників першого рівня (централізованих), що задаються управлінською службою, і показників другого рівня, встановлюваних самими центрами відповідальності. І ті, й інші показники перебувають в межах контролю й відповідальності структурних підрозділів, але у останніх немає повноважень для самостійного коригування централізованих показників (результативності, цільових параметрів) тощо.

Особливе значення як для процесу планування діяльності підприємства, так і для процесу управління ним, має здійснення контролю за виконанням планових завдань, без впровадження якого ефективність процесу планування значно знижується, планові показники не виконуються. Практика показує, що поверхневий несвоєчасно проведений контроль за виконанням рішень принесе не стільки користі, скільки шкоди. Причин низької результативності рішень чимало і вони різноманітні.

Проте, багато в чому ефективність рішень залежить від організації діючої системи контролю за їх виконанням. На процес прийняття рішень певною мірою можуть впливати об'єктивні і суб'єктивні фактори. Щоб враховувати дію всіх факторів і підвищувати науковий рівень рішень, потрібно систематично контролювати господарські операції і процеси, заздалегідь визначати економічний ефект їх реалізації. Заслугує на увагу експеримент системи контролю виконання (СКВ), проведений в установах федерального уряду окремих західних країн і, в першу чергу, – у США (Perforam aus Measurement System). Відмінною рисою цієї системи контролю є концентрація його уваги не на аспектах виконання програм, а на управлінських рішеннях, що сприяють досягненню результатів, і можуть бути порівняні з наміченими завданнями. Така система виконання дає можливість: чітко формулювати мету і завдання, а також показники їх досягнення; надавати керівникам своєчасну інформацію про результати досягнення мети; приймати найбільш обґрунтовані

рішення на всіх рівнях управління і вчасно реагувати на відхилення, що виникають у ході виконання програм, за допомогою коригувальних впливів.

Для здійснення контролю поточної діяльності на підприємстві повинні бути розроблені й затверджені відповідні Стандарти планування і контролю за виконанням планів, що регламентують порядок роботи управлінських служб і структурних підрозділів у ході моніторингу виконання планів та контролю за їх виконанням.

Важливим є розподіл (закріплення) відповідальності за ті або інші підконтрольні ділянки: між “центром” і структурними підрозділами; між службами (відділами) апарату управління; між структурними підрозділами.

Важливою інформацією для управління за відхиленнями при поточному контролі планової діяльності є природа відхилень, залежно від якої відхилення умовно розподіляються на: відхилення внаслідок планування, які пов’язані з помилками та прорахунками у процесі складання плану; відхилення внаслідок діяльності, причиною яких є результат неадекватних дій персоналу або вплив певних подій. Так, в першому випадку на підприємстві має відбутися коригування або перегляд плану, а в другому випадку – внесення відповідних коригувань в поточну діяльність підприємства для забезпечення досягнення запланованих цілей.

Загальну схему поточного контролю за використанням потенціалу та результатами діяльності на підприємстві можна представити наступним чином (рис. 9.2):

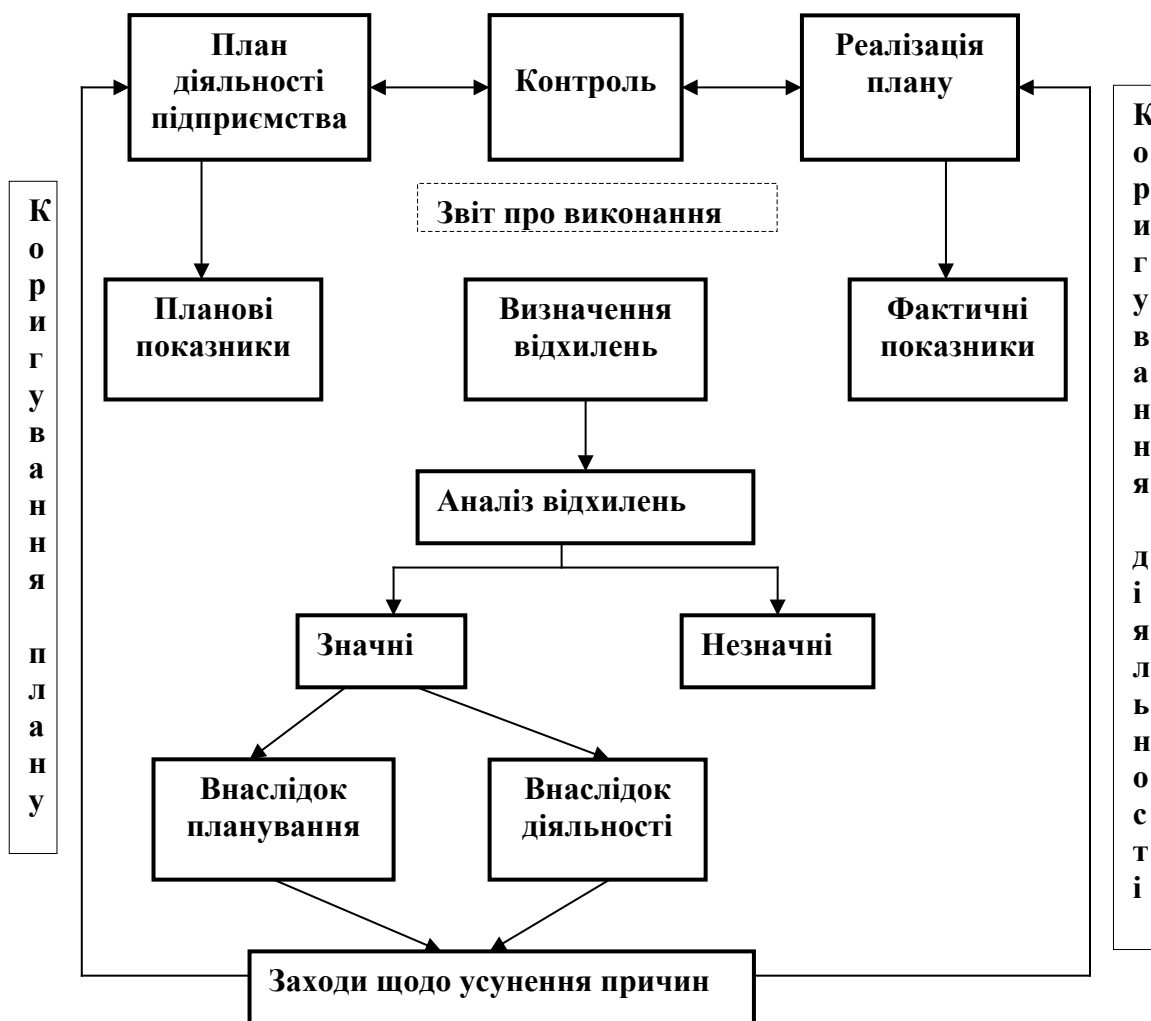


Рисунок 9.2 – Система поточного планового контролю за діяльністю на підприємстві

Ефективна система контролю має бути постійно діючою. В той же час може здійснюватись періодичний управлінський контроль за основними напрямками діяльності. Ці напрямки включають, як правило, виробничий потенціал, маркетинговий потенціал, трудовий потенціал, інноваційний потенціал, фінанси тощо. Для кожного із цих напрямків встановлюються свої власні періоди й контрольні точки, показники, за якими буде, здійснюватися управлінський контроль. Здійснювати контроль за складовими потенціалу підприємства та наочно представляти його результати, на думку автора, можна за допомогою автоматизованої системи контрольних карт, в яких на початковому етапі будуть закладені планові завдання, показники, відповідальні, часовий інтервал та періодичність спостережень, методика розрахунку цих показників та механізм реакції на їх зміну. В ході реалізації планів, фактичні показники вносяться в систему або ж передаються із системи обліку, і таким чином виявляються відхилення і будується графік цих відхилень за кожним ключовим показником.

Для точності та більшої обізнаності персоналу доцільно, щоб результати контролю відображались на паперових або електронних носіях, до яких мав би доступ весь персонал, що приймає участь у процесі реалізації планів. Це буде додатковим мотиваційним чинником для працівників, оскільки

графічне представлення рівня досягнення планових результатів, їх відповідність плановим завданням буде ще більше наближати, стимулювати персонал до досягнення поставлених цілей і завдань підприємства з метою реалізації закладених в систему мотивації їх особистих цілей та мотивів.

Будувати таку систему контрольних карт можна як для стратегічних індикаторів так і за показниками стратегічних карт за складовими потенціалу, поєднувати за аспектами діяльності, за виробничими підрозділами, за центрами відповідальності або ж в цілому по підприємству, лише в інформаційну систему управління підприємства варто вбудувати блок “Контроль за виконанням планів”.

Це дасть можливість вчасно користувачам отримувати інформацію за “контрольними точками”, виявляти причини відхилень, місце їх виникнення, вносити зміни і приймати своєчасні управлінські рішення тощо. Відповідно, автоматично створюється система контрольних звітів підприємства.

Для керівників, при передачі інформації, велике значення має й селективність і якість складання проміжних звітів, тобто отримання найбільш необхідної і оперативної інформації. Звіти, що відображають особливі випадки, призначені для ідентифікації і виділення найбільш важливої і критичної інформації, характерної для даної ситуації, і передачі її зацікавленій особі у мінімальний проміжок часу для прийняття відповідних рішень і подальших дій. Інформація про стан робіт подається у вигляді контрольного звіту про хід виконання робіт.

Із метою ефективного управління та контролю за ходом реалізації планів, звіти повинні мати певну періодичність. Вона залежить від тривалості плану, ризику, рівня звітування. Крім того, звіти потрібно обговорювати на зборах, зібраннях, нарадах, у неформальній обстановці, але ці обговорення повинні вирішувати проблеми, які виникають, давати поштовх для прийняття відповідних рішень щодо розробки можливих шляхів і дій для усунення відхилень, які можуть негативно вплинути на хід виконання планів та результати досягнення цілей стратегічного плану в цілому.

У висновок треба відмітити, що навіть найкраща система планування може застаріти, якщо зміняться умови здійснення діяльності. Зовнішні фактори – економічна ситуація в країні, нові вимоги споживачів, поява нових технологій, зміна політики конкурентів, а також події внутрішнього життя підприємства, у тому числі і зміни в керівному складі, – можуть викликати необхідність перегляду планів. Плановики повинні вміти реагувати на нові тенденції у внутрішньому середовищі підприємства, у галузі, у ринковій кон’юктурі й вносити відповідні корективи в плани.

Коригування довгострокового, середньострокового й короткострокового планів дає можливість, не змінюючи цілей, змінювати шляхи їх досягнення а отже, підвищувати шанси підприємства на успіх. У випадку глобальних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, виникає необхідність переглянути всю систему планів, включаючи місію й цілі, тобто повернутись до етапу встановлення Стандартів контролю (попереднього

контролю). Система контролю повинна бути простою гнучкою і в той же час забезпечувати всіх осіб, що приймають ключові рішення, своєчасною інформацією, щоб вони вчасно могли вжити не тільки коригувальних заходів у випадку виникнення відхилень, але й попереджувати негативні впливи на результати діяльності підприємства.

Отже, контроль стає засобом спостереження за здійсненням планової діяльності та виконання планів з метою гарантованого досягнення відповідних результатів. Основне завдання контролю – вчасне виявлення причин невиконання плану й подальше прийняття управлінських рішень або по усуненню цих причин, або по коригуванню планів.

10 АНАЛІЗ І ОЦІНКА ЯКОСТІ ПЛАНУ

Аналіз і оцінка внутрішньовиробничого планування служать важливою умовою здійснення розроблених планами досягнень, поставлених в них цілях і задачах.

В ринкових умовах, де головним регулятором в діяльності підприємств виступає рівновага попиту і пропозиції, збільшення доходів над витратами та інші економічні механізми й інтереси робітників, виробничі організації та фірми розробляють багато планів від стратегічного до оперативного, від довгострокових до короткострокових та поточних, від комплексного соціально-економічного плану всього підприємства до оперативно-календарного плану окремих його підрозділів і т.ін.. Розроблені плани для кожного підприємства і його підрозділів стають його орієнтирами виробничо-економічної діяльності на довгостроковий-короткостроковий періоди. Кінцеві результати всякої діяльності визначаються двома взаємозв'язаними факторами: якості складання економістами і менеджерами початкових економічних показників діяльності підприємства і рівнем управління прийнятих керівництвом підприємства початкових планів всіма категоріями персоналу. І так, в ході внутрішньовиробничого економічного планування, в процесі виконання планових показників виступає необхідність не тільки оцінки правильного вибору основної цілі розвитку того або іншого підрозділу, але і ступінь досягнення запланованої цілі. Стратегічні і оперативні цілі можуть бути різними, як на різних підприємствах, так і в одній тій же організацій в різні періоди розвитку. При цьому внутрішньовиробниче планування в залежності від виду і величини підприємства, його місце і роль на ринку виробництва, складу і професіоналізму персоналу та інших факторів, виконує різні функції. Розглянемо ці функції у вигляді схеми.



План як економічний прогноз. Керівники підприємства в незалежності від його виду і значення повинні знати, які об'єми виробництва та економічні результати воно може запланувати на попередній період діяльності. При цьому одні групи спеціалістів передбачують мінімальні плани, інші завищують показники. Крім того, в багатьох випадках потрібно знати які економічні ресурси і в якій кількості, і коли буде потрібно підприємству, тобто всякий план повинен бути узгоджений.

План як основа контролю діяльності підприємства. В міру виконання запланованих показників підприємство повинно реєструвати одержані економічні результати. Порівняння фактичних і запланованих показників здійснює поточний бюджетний контроль. При цьому, велика увага повинна приділятися не тільки відхиленню самих показників, але і встановленню причин одержаних відхилень. Такий контроль може свідчити як про незадовільну роботу того або іншого підрозділу підприємства, так і неузгодженості початкових планових показників. В обох випадках керівники та економісти повинні бути зацікавлені одержанням ефективної інформації і прийняттям правильних рішень щодо покращення роботи персоналу та коригування плану.

План як засіб управління фірми. План підприємства становить собою виражену у вартісному вимірі програму дії персоналу в області закупівлі ресурсів, виробництва і продажу товарів і.ін.. В цій програмі повинна бути забезпечена відповідна погодинна і функціональна координація роботи різних категорій персоналу і підрозділів підприємства. Показники виконання плану служать завданням для прийняття управлінських рішень.

План як основа розробки стратегії і цілі. Розробка плану на наступний черговий період завжди проводиться до початку нового планового року. Новий план повинен складатися на основі постановки нових цілей розвитку підприємства із врахуванням виконання поточних планів. Ступінь виконання поточних планів у більшості випадків служить орієнтиром для прийняття на майбутній рік нових підвищених або знижених планових показників. У той же час не виключається можливість оптимізації і збалансованості основних розділів, нових планів. Наприклад, ріст об'єму продажу може забезпечуватися за рахунок розширення виробництва

випускаючих товарів або за рахунок освоєння нової конкурентноздатної продукції. В будь-якому випадку підприємству необхідно найбільш повно врахувати існуючі внутрішньовиробничі або ринкові умови при розробці всіх видів плану. Таким чином, поточна і перспективна діяльність підприємства тісно зв'язана не тільки з розробкою, але і з виконанням планів. Для оцінки якості плану необхідно врахувати систему показників, які характеризують реальність, напруженість, оптимальність, збалансованість, ступінь точності та рівень ризику і.ін..

Реальність плану означає їх можливість реалізації в найближчий відрізок часу. Першим признаком реальності може служити рівень їх фактичного виконання в конкретних внутрішніх умовах. Другим показником плану являється рівень їх напруженості. Цей показник універсальний і може служити для оцінки якості плану на всіх етапах їх існування.

Напруженість плану є однією із основних характеристик ступеня регіонального виконання плануючих економічних ресурсів у процесі виробництва послуг.

Коефіцієнт напруженості плану є відношення:

$$K_n = A_{пл.}/A_{ст}$$

де $A_{пл}$ – планований або фактичний показник;

$A_{ст}$ – еталонний або нормативний показник.

Цей показник може використовуватися для оцінювання різних розділів чи показників плану, таких як виробництво продукції чи послуг, продаж товарів, одержання доходів, необхідність ресурсів у розподілі прибутку тощо. Чим більше значення коефіцієнта напруженості, тим вищий рівень напруженості оцінювання планових показників.

Збалансованість є необхідною умовою якісного розроблення початкових планів, наприклад, плану розроблення і продажу, плану доходів і витрат. Загальним показником якості плану є певні важливі частини плану. Приміром є річний обсяг виробництва чи продаж послуг тощо.

Ступінь ризику в умовах ринкової невизначеності можна оцінити як нормальний при відхиленні фактичних даних від запланованих не більше на 10 %, як високий – на 20%, як надмірний – на 40% й не перевищуючий більше 50%. Якщо показники напруженості чи ризику перебувають в межах нормального коридору, то цей показник слугує ознакою високого рівня якості планів. Виконання планових показників оцінюється шляхом їхнього періодичного порівняння за попередньо встановленими контрольними точками. Порівняння можна провадити подекадно, за місяць, за рік. Порівняння таких показників, як доходи й видатки, стан грошової готівки, рівень матеріальних запасів, треба здійснювати регулярно. Наприклад, простий оперативний контроль витрат для кожного підприємства може здійснюватися щодня.

Шляхи удосконалення системи планування і контролю

1. Вибір схеми розроблення внутрішньогосподарських планів.
2. Удосконалення методології планування і контролю.
3. Підвищення професійного рівня економістів і менеджерів.

Література

1. Планування діяльності підприємства: навч. посібник ; за заг. ред. В.Є.Москалюка. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.
2. 2-е вид./ Г.М. Тарасюк, Л.І. Швайб Планування діяльності підприємства: навч.посіб.– К.: Каравела, 2005. – 312с.
3. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: навч. посібник./ Швайка Л.А.– Л.: Новий світ– 2003. – 268 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/ Алексеева М.М. - М.: Финансы и статистика, 2001. -248 с.
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. Бескровна Л.О. Планування діяльності підприємств зв'язку: навч. посіб/ Бескровна Л.О. – Одеса, 2002, - 73 с.
12. Горемыкин В.А., Бизнес-план: Методика разработки. – 3-е изд., доп. и перераб./ Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. – М.: Ось -89, 2002.-864 с.
13. Македон В.В. Бізнес-планування. Навч. посіб. / Македон В.В. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 236 с.
14. Тарасюк Г.М. Контроль в системі управління діяльністю підприємства/ Тарасюк Г.М.- Міжнарод. зб. наук. праць.- Вип.1(16).