

Дудар Л.І., доцент

АНАЛІЗ ФІРМОВИХ ПЛАНІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В підприємницькій діяльності фірми використовують стратегічний, тактичний і оперативний плани, показники яких взаємоузгоджені. Плани нижчого рівня є складовими планів вищого рівня.

Стратегічний план фірми характеризує собою сукупність взаємоузгоджених заходів і дій, що відображають довгострокові цілі та основні напрями діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення. Його складання (розробка стратегії) на будь-якому підприємстві здійснюється поетапно, у певній послідовності. Перелік та послідовність основних етапів стратегічного планування зводяться до такого:

- 1. формулюється стратегічна мета діяльності підприємства;*
- 2. здійснюється аналіз середовища та ринкових чинників — попиту, пропонування й рівня конкуренції;*
- 3. проводиться оцінка підприємницького потенціалу і перспектив розвитку фірми, їх адекватності меті діяльності;*
- 4. здійснюється вибір генеральної стратегії й аналіз стратегічних альтернатив;*

5. організується розробка ресурсних і функціональних субстратегій підприємства;

6. виконується практична реалізація плану, контроль і оцінка соціально-економічних результатів.

Стрижнем будь-якого стратегічного плану є базова (генеральна) стратегія. Останню формують за допомогою одного з методів так званого однопродуктового (в умовах монопрофільної діяльності) або «портфельного» (за диверсифікованого виробництва) аналізу.

Для розробки стратегії можуть бути використані методи: кривих освоєння, циклу життя виробу, матричні.

Метод кривих освоєння враховує залежність розмірів витрат на виробництво від його обсягу і дозволяє визначити суму додаткових витрат на освоєння, точку беззбитковості продукування виробів.

З ним логічно зв'язаний інший метод — метод циклу життя виробу. Знаючи стадії існування виробу (впровадження, зростання, зрілість, спад), для кожної з них визначають пріоритетні стратегічні напрямки та дії (наприклад, для стадії зростання — маркетингова діяльність, стадії зрілості — показники ефективності бізнесу тощо).

Сутність матричних методів зводиться до того, що будується матриця, на одній осі якої фіксуються оцінки перспектив розвитку ринку, на другій — рівні конкурентоспроможного відповідного стратегічного центру господарювання.

Практична реалізація базової стратегії фірми має забезпечуватись розробкою ресурсних і функціональних субстратегій. Групу ресурсних субстратегій становлять такі внутрішні стратегії: фінансово-інвестиційна, кадрів і соціального розвитку, технічного розвитку, матеріально-технічного забезпечення, організаційна. До функціональних належать стратегії: науково-дослідних та експериментально-впроваджувальних робіт, маркетингова, виробнича. Кожна така субстратегія має обов'язково містити послідовність і порядок виконання кількісних та якісних завдань довгострокових планів.

Тактичний (поточний) план фірми — певна сукупність кількісних, якісних та ресурсозабезпечувальних завдань, що конкретизують і доповнюють стратегічний її план на більш короткий проміжок часу. У практиці господарювання і підприємницької діяльності розробляють тактичні плани за певною сукупністю типових розділів. Під час розробки тактичних планів фірми найголовніша методологічна проблема полягає у ретельному виборі системи натуральних і вартісних, кількісних і якісних, абсолютних і відносних планових показників.

Оперативне планування діяльності фірми — процес розробки заходів і дій для виконання завдань стратегічних і поточних планів. Воно поєднує в собі два напрямки роботи: перший — календарне планування (складання детальних оперативних планів і графіків виготовлення й випуску продукції); другий — диспетчеризація (оперативний облік, контроль і регулювання ходу виробничих процесів).

Як правило, виокремлюють міжцехове (встановлення і дотримання необхідних виробничих пропорцій між цехами підприємства) та внутрішньоцехове (розробка календарних планів виробництва для дільниць, контроль і регулювання технологічних процесів) оперативне планування.

Залежно від типу виробництва й особливостей продукції, що виготовляється, розрізняють три основні системи оперативного планування: подетальну, комплектну і на замовлення.

Подетальна система за планово-облікову одиницю бере деталь певного найменування; комплектна — об'єднаний за певною ознакою комплект деталей (вузлів), а система оперативного планування на замовлення — саме замовлення (для підприємства в цілому) або комплекти деталей для певних замовлень (для окремих цехів).

У більшості випадків складання й виконання оперативних планів здійснює (забезпечує) виробничо-диспетчерський відділ підприємства.

У сучасних умовах господарювання стратегічні плани звичайно складають на період від 3 до 5 років (інколи до 10—15 років), тактичні (поточні) — на 1—3 роки, а оперативні — на термін менше одного року (короткі проміжки часу).

Зарубіжний досвід свідчить, що в багатьох фірмах (компаніях, корпораціях) з розвинутими ринковими принципами господарювання належну увагу приділяють внутрішньовиробничому плануванню. Плани розробляють з використанням кількісних і якісних показників за стандартною формою. Вони містять таку інформацію на 3—5 років (горизонт планування):

1. Обґрунтоване передбачення умов ринку, ціноутворення, вартості робочої

сили, транспорту, сировини і матеріалів, виробничого устаткування тощо.

2. Зведений фінансовий звіт (звіт про доходи).

3. Прогноз обсягу і частки ринку з окремих видів продукції. Чинники, що можуть вплинути на ці показники.

4. Критичну оцінку стану фірмової мережі реалізації товарів, устаткування. Виробничі потужності фірми, їхня достатність та рівень використання.

5. Основні цілі та стратегічні програми фірми в цілому і найбільших виробничих її підрозділів. Опис головних проблем діяльності фірми.

6. Основні конкуренти (конкуруючі фірми). Порівняння підприємницького потенціалу й основних показників діяльності фірми та головних конкурентів.

7. Перелік усіх поточних і передбачених проектів із зазначенням можливостей їхнього виконання та конкретних виконавців.

8. Необхідні інвестиції (передовсім капітальні вкладення); розподіл останніх між об'єктами за раніше затвердженими і новими проектами.

9. Об'єктивний аналіз стану кадрів (персоналу). Потреба у робочій силі на передбачувану перспективу.

10. Оцінку стану матеріальних і товарних запасів (окремо вартості сировини, незавершеного виробництва, готової продукції та сумарних запасів).

Структура плану може змінюватись залежно від особливостей фірми і ситуації на ринку. Для розробки плану має бути використана інформація, отримана на основі аналізу підприємницького потенціалу, фінансового стану, організації управління фірмою, кон'юнктури ринку, рівня конкуренції тощо. Процес планування здійснюється з дотриманням певної логічної послідовності розробки плану.

Основними етапами планування діяльності фірми на поточні один-два роки є:

- аналіз результатів підприємницької діяльності та виявлення резервів її підвищення;

- розробка заходів щодо підвищення підприємницького успіху;

- вивчення ринку і формування портфеля замовлень на продукцію (послуги);

- укладання прямих угод;

- обґрунтування окремих розділів плану і розрахунки основних техніко-економічних показників;

- розгляд проекту плану радою трудового колективу;

- відображення відповідних положень затвердженого плану в колективному договорі;

- доведення основних техніко-економічних показників плану до внутрішньофірмових підрозділів.

В основу планування підприємницької діяльності беруть звичайно маркетинговий підхід. Цілі маркетингу як ринкової концепції управління підприємництвом мають знайти відображення у довго- та короткострокових планах фірми. До кількісних цілей можна віднести: збільшення обсягу продажу продукції (надання послуг), зростання маси прибутку, зниження витрат, підвищення продуктивності.

Якісними цілями можуть бути: підвищення іміджу фірми, піклування про охорону навколишнього природного середовища, підтримання високого професійного рівня кадрів тощо. Пріоритетність цілей визначається ступенем впливу тих або інших показників на рівень прибутковості фірми.