**Тема 15. ПРОГНОЗУВАННЯ, ПЛАНУВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Частина1

15.1 Призначення, цілі й завдання бізнес-плану

15.2 Зміст і структура бізнес-плану

Частина2

15.3 Сутність прогнозування на підприємстві

15.4 Сутність планування на підприємстві

15.3 Методи і принципи державного регулювання діяльності підприємства

**15.1 Призначення, цілі й завдання бізнес-плану**

У ринковій економіці бізнес-план є робочим документом, який використовується в усіх сферах підприємництва.

Бізнес-план ‒ це письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

Бізнес-план призначений заздалегідь позначати бажану і практично здійснювану систему, схему підприємницьких дій, які забезпечують досягнення цілі у вигляді одержання прибутку в даній і наступних угодах.

Бізнес-план ‒ це обґрунтування програми проведення бізнес-операції, угоди; система раціонально, планомірно організованих заходів, дій, розрахованих на одержання позитивного результату.

Виробнича діяльність будь-якої підприємницької структури починається з планування. Якщо раніше плани часом були формальними, бо працівники не були зацікавлені в них та й не завжди знали, що там і як планується, то бізнесмен, власник, організатор справи не може бути байдужим до свого підприємства. Він повинен чітко знати сильні і слабкі сторони підприємства (фірми) та вміти спланувати його роботу. У разі нехтування, ігнорування планування його очікує повільна, ділова смерть. Тому кожний бізнесмен повинен складати бізнес-план, який:

* + дає можливість визначити життєздатність підприємства (фірми) за умов конкуренції;
	+ містить орієнтири, відповідно до яких бізнесмен буде діяти на етапі становлення та розвитку підприємства (фірми);
	+ прогнозує процеси розвитку виробництва;
	+ конкретизує шляхи досягнення мети і подолання перешкод;
	+ є важливим інструментом виробничої діяльності підприємства (фірми);
	+ є фактором, що стимулює інтереси потенційних інвесторів у їх пошуках вкладення коштів на розвиток виробництва.

Планування може бути довгостроковим (на 5 і більше років), середньостроковим (на 2-3 роки), поточним (на 1 рік, півроку, квартал).

Бізнес-план (рис. 15.1) повинен бути детальним. Він не обмежується обсягами, хоча лаконічність його викладання необхідна.



Рисунок 15.1 ‒ Можливості бізнес-плану

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Мета розробки бізнес-плану:

По-перше, бізнес-план ‒ це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту.

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план є основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками.

По-третє, бізнес-план ‒ це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом.

По-четверте, бізнес-план ‒ це спосіб попереднього визначення перешкод та запобігання виникненню проблем на шляху до успіху.

По-п’яте, бізнес-план ‒ це спосіб розвитку особистих управлінських якостей підприємця.

По-шосте, бізнес-план дає змогу перевірити реалістичність підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції:

а) зовнішню ‒ ознайомлення різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

б) внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) ‒ опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої виділяються два напрями його застосування:

а) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства;

б) як механізму аналізу, контролю й оцінювання діяльності підприємства.

В умовах ринкової системи господарювання бізнес-план — це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства; це документ, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту.

Специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. У ньому розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець і визначаються способи розв’язання цих проблем. Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність урахування в процесі розробки конкретного бізнес-плану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів. Відтак з’являється можливість класифікувати бізнес-плани за певними ознаками:

а) за сферою бізнесу (виробництво, будівництво, роздрібна та оптова торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо);

б) за масштабами бізнесу (великий, середній, малий);

в) за характеристиками продукту бізнесу (традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

Крім того, залежно від типу інвестиційної ситуації в межах кожної класифікаційної ознаки можна виділити:

а) повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту ‒ виклад для потенційного партнера або інвестора результатів маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії виходу на ринок, очікуваних фінансових результатів;

б) бізнес-план фірми ‒ виклад перспектив розвитку фірми на плановий період для ради директорів або зборів акціонерів, де обґрунтовуються необхідні обсяги інвестицій чи інших результатів;

в) бізнес-план структурного підрозділу ‒ виклад для вищого керівництва компанії плану розвитку господарської діяльності підрозділу для обґрунтування обсягів ресурсів, що централізовано виділяються з підрозділу, або обсягів прибутку, що залишаються в розпорядженні підрозділу.

**15.2 Зміст і структура бізнес-плану**

На зміст і структуру бізнес-плану суттєво впливають розміри бізнесу й обсяги фінансових потреб, специфіка сфери майбутнього бізнесу.

Зміст і структура бізнес-плану залежать і від інших факторів, зокрема:

* + конкретних характеристик майбутнього продукту бізнесу та стадії його життєвого циклу;
	+ ступеня конкуренції в галузі;
	+ можливостей розширення бізнесу в майбутньому.

Структура бізнес-плану не може бути однаковою в усіх випадках, але процес формування структури бізнес-планів різних типів має багато спільного. Зокрема, в структурі будь-якого бізнес-плану можна виділити три блоки.

Перший блок ‒ це опис ключових, найважливіших та найзначніших аспектів майбутнього бізнесу; опис того стану бізнесу, якого прагне досягти підприємець стосовно всіх компонентів менеджменту.

У другому блоці мають бути кількісно охарактеризовані заходи, які передбачається здійснити, щоб досягти поставлених цілей.

Третій блок узагальнює результати розрахунків, зроблених у другому блоці, за допомогою фінансових показників, які, зрештою, і стають найважливішими критеріями оцінювання привабливості конкретного підприємницького проекту.

Бізнес-план може мати таку структуру:

1. Титульний аркуш.

2. Зміст бізнес-плану.

3. Резюме.

4. Галузь, фірма та її продукція.

5. Дослідження ринку продукції та послуг.

6. План і стратегія маркетингу.

7. План виробництва продукції.

8. Організаційно-юридичний план.

9. Фінансовий план.

10. Оцінювання і страхування ризиків.

11. Додатки.

*Титульний аркуш*

На титульному аркуші зазначається: назва та адреса підприємства (фірми); телефон фірми; прізвища, адреси, телефони власників (засновників) фірми; суть проекту; вартість проекту; посилання на секретність; місяць та рік складання бізнес-плану; прізвища авторів бізнес-плану.

*Зміст бізнес-плану*

За титульним аркушем наводиться зміст, який містить перелік розділів, параграфів, таблиць та іншого ілюстрованого матеріалу, додатків.

*Виконавче резюме та викладення прогресивної виробничо-комерційної ідеї*

Виконавче резюме фактично є скороченою версією плану, своєрідним "повідомленням про наміри". Хоч виконавче резюме наводиться на самому початку бізнес-плану, складати його слід після закінчення роботи. Лише після того, як план повністю продуманий та написаний, можна в короткій формі викласти його зміст.

Виконавче резюме ‒ це добре сконструйована система даних про комерційні перспективи підприємницького проекту, про виробниче, організаційне і фінансове забезпечення програми його реалізації. Це визначений стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам.

Основна мета цього розділу бізнес-плану ‒ представити в максимально вигідній формі найважливішу інформацію для потенційних партнерів і для осіб, на фінансову підтримку яких розраховує підприємець. Якщо йдеться про нові товари чи послуги, слід чітко сформулювати прогресивну продуктову та виробничо-комерційну ідею.

Подальше складання бізнес-плану підприємства передбачає введення розділів, викладених нижче.

*Загальна характеристика фірми*

У загальній характеристиці фірми слід відобразити основні види та характер її діяльності: є фірма виробничою, торговельною чи діє у сфері послуг; що і як вона може запропонувати своїм клієнтам; де вона розташована; запланована географія розвитку бізнесу тощо. Слід також подати інформацію про ступінь розвитку фірми; дуже важливо сформулювати основну мету фірми.

У цьому розділі бізнес-плану має бути викладена коротка інформація про підприємство, включаючи його назву, юридичний статус і форму власності, дату реєстрації, адресу, короткий аналіз основних показників господарської діяльності. Враховуючи, що входження в ринок з конкретним видом товарів і послуг ‒ це насамперед готовність вступити в конкурентну боротьбу, яка передбачає ризик, важливе місце при прийнятті рішення про надання конкретних послуг чи розробку нового продукту посідає попередній аналіз привабливості обраної сфери бізнесу.

*Дослідження ринку продукції та послуг.*

Складання цього розділу бізнес-плану починається з чіткого визначення об’єкта пропозиції на споживчому ринку.

Розділ бізнес-плану, який називається «Перелік і характеристика продукції, що випускається», або «Продукт (послуга)» повинен включати такі основні показники:

* + характеристика продукції (послуг), що випускається, в тому числі характеристика принципово нового продукту (послуги);
	+ тривалість життєвого циклу продукції;
	+ технологічні особливості випуску продукції (надання послуг);
	+ визначення продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

При характеристиці передбачуваної продукції (послуг) дуже важливо чітко окреслити:

* + перелік (асортимент) основних видів продуктів, напівфабрикатів і т. ін., які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам;
	+ призначення вироблених продуктів (послуг);
	+ споживчі характеристики продуктів (послуг);
	+ унікальність (цінність) продуктів (послуг);
	+ конкурентоспроможність продукції (послуг) на споживчому ринку.

В інформації про призначення вироблених продуктів (послуг) необхідно визначити мету виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів.

Споживчі якості продукції доцільно характеризувати за такими параметрами:

* + основні види сировини, з якої виготовляється продукція;
	+ маса «нетто» одиниці продукції;
	+ строки зберігання за певних умов;
	+ смакові властивості (для харчових продуктів);
	+ естетика зовнішнього вигляду;
	+ показники якості продукції;
	+ хімічний склад (наявність мінеральних та інших речовин);
	+ рівень цін;
	+ можливість надання знижок;
	+ інші відомості.

Разом з тим на цій стадії слід передбачити і слабкі сторони запропонованого продукту та тривалість його життєвого циклу.

Тривалість життєвого циклу будь-якого товару (послуги) залежить від багатьох факторів, що діють на макро- та мікрорівні. Так, вона залежить від динаміки науково-технічного прогресу, рівня доходів населення, технології виробництва, умов зберігання, культури реалізації і споживання. Тому при складанні бізнес-плану треба визначити:

а) час, необхідний для доведення нового чи вдосконаленого продукту (послуг):

* + до перших продаж;
	+ до піку (максимально можливого) обсягу продаж;
	+ до закінчення продаж;

б) час, необхідний на модифікацію продуктів, що випускаються, і можливість їх адаптації в нових ринкових умовах.

Дослідження привабливості продукції (послуг), призначеної для випуску і реалізації, нерозривно пов’язане з маркетинговими дослідженнями ринку в цілому. Тому в бізнес-плані виділено *розділ «Ринок»*, або «Оцінка ринків збуту». Тут мають бути розкриті такі основні питання:

1. Загальна характеристика регіонального ринку продукції (послуг).

2. Сегментація ринку продукції (послуг), що випускає підприємство в регіоні.

3. Визначення розміру і складу продукції (послуг), що випускатиме підприємство у прогнозованому періоді.

4. Організація збуту продукції (послуг) підприємства в умовах конкуренції.

На заключному етапі ринкових досліджень необхідно з’ясувати і відобразити у бізнес-плані:

* + перелік конкурентів на вибраному ринку, тобто юридичних і фізичних осіб, що займаються виробництвом, реалізацією та організацією споживання аналогічних продуктів чи послуг;
	+ організацію, яка надаватиме потрібну підприємству інформацію з маркетингових питань, тобто характеристику юридичних і фізичних осіб, що займаються виробництвом і реалізацією аналогічних товарів і послуг;
	+ наявність спеціальних агентів і дистриб’юторів на вибраному ринку, сферу їхньої діяльності та фінансові відносини з ними.

При дослідженні ринку товарів і послуг слід аналізувати і недоліки конкуруючих фірм, визначаючи сферу кожного конкурента на ринку, показати максимальну і мінімальну ціну кожного, чия продукція найбільш якісна.

*План і стратегія маркетингу.*

Після позиціонування впроваджуваних товарів і послуг на регіональному ринку необхідно спланувати комплекс маркетингу. До комплексу маркетингу входить усе, що підприємство може впровадити для підвищення попиту на свої товари і послуги, а саме:

* + схема розповсюдження товарів і послуг;
	+ ціноутворення;
	+ методи стимулювання обсягів продажу;
	+ реклама;
	+ формулювання «public relation» (громадської думки) про впроваджувані товари і послуги.

На сучасному ринку України визначальною в ціноутворенні на деякі види товарів і послуг першої необхідності є політика соціального захисту населення, яка проводиться державою. У деяких випадках надання послуг набирає вигляду соціального замовлення, а вартість послуг, ціни на продукцію, сума на відшкодування частини витрат або вартість послуг передбачаються в замовленні. Усі ці фактори й зумовлюють існування ринку «чистої монополії» на комунальні, поштово-телеграфні, транспортні та інші послуги у мережах місцевого ринку.

Крім того, стратегія маркетингу повинна передбачати визначення життєвого циклу нових товарів і послуг та можливостей його подовження за допомогою нових модифікацій товару та залучення нових споживачів.

Слід підкреслити, що розділ маркетингу є однією з найважливіших частин бізнес-плану, оскільки в ньому йдеться безпосередньо про характер бізнесу, що планується, та засоби успішної його реалізації. Мета цього розділу‒ спланувати вплив і реакцію фірми на ринок за тих чи інших обставин, щоб забезпечити збут товару.

У маркетинг-плані підприємець повинен не лише представити концепцію, а й подати бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик з великими перспективами або як пропозицію вигідного продажу продукту чи послуги

Крім того, доцільно включити в додатки до плану маркетингу матеріали, які зможуть докладніше аргументувати твердження, закладені в плані. Це можуть бути дослідження в даній галузі, листи підтримки, проспекти та огляди або публікації, які мають відношення до товару або послуги.

Основними критеріями оцінювання якості плану маркетингу є:

* + чіткість визначення потреб ринку;
	+ чіткість і переконливість думок з приводу того, як буде здійснюватись продаж;
	+ повне висвітлення факторів маркетинг-плану, що забезпечує його об’єктивність і довіру рецензента;
	+ аргументованість розділу як основи стратегії маркетингу;
	+ зацікавленість і простота викладання розділу.

*План виробництва продукції.*

Структура виробничого плану включає такі дані:

* + обсяг виробництва продукції (послуг) та обсяг її реалізації (в кількісних показниках);
	+ характеристика виробничих цехів;
	+ виробнича програма цехів;
	+ загальна характеристика технологічних ліній та обладнання робочих місць у цехах;
	+ розрахунок устаткування;
	+ розрахунок площі цехів;
	+ характеристика джерел постачання сировини, напівфабрикатів тощо;
	+ розрахунок чисельності робітників виробництва;
	+ прогноз сумарних витрат, у тому числі їх розподіл на постійні та змінні.

Отже, ця частина бізнес-плану має поінформувати про:

* + загальний підхід до виробництва;
	+ джерела сировини;
	+ технологічні виробничі процеси;
	+ вимоги до трудових ресурсів і потребу в них;
	+ характер співробітництва постачальників і покупців;
	+ сумарні витрати на виробництво та їх розподіл на постійні та змінні;
	+ контроль за якістю продукції.

*Організаційно-юридичний план.*

Заключна частина виробничого плану висвітлює фактори, які знаходяться поза межами контролю підприємця, але впливають на характер його діяльності (наприклад, вимоги щодо охорони навколишнього середовища).

Розглядаються також засоби правового захисту нової продукції чи послуг (патенти, ліцензії, товарні знаки або авторські права, які будуть одержані підприємцем).

Основна мета даного розділу ‒ представити інформацію про забезпеченість випуску продукції і розвитку виробництва. Визначається організаційна структура виробництва та штатний розклад, які повинні сприяти досягненню визначеної мети бізнесу при мінімальних витратах.

Крім того, розділ має висвітлити організаційно-правовий статус підприємства і форми власності на засоби виробництва.

Якщо проект розрахований на спільну діяльність з іншими вітчизняними або закордонними підприємствами, у бізнес-плані необхідно розкрити юридично-правові форми спільної діяльності, принципи взаємодії і розвитку підприємства, взаєморозрахунків, розподілу прибутків, переваги даного типу співробітництва.

*Фінансовий план.*

Цей розділ бізнес-плану має узагальнити матеріали попередніх розділів і представити їх у вартісному вираженні. До цього розділу мають бути підготовлені такі документи:

* + прогноз обсягу продажу;
	+ баланс грошових надходжень і витрат;
	+ зведений баланс активів і пасивів;
	+ графік досягнення беззбитковості;
	+ баланс прибутку і його розподіл.

Мета фінансового розділу бізнес-плану ‒ сформулювати та представити загальну всебічну та достовірну систему проектів щодо очікуваних фінансових результатів діяльності фірми. Якщо ці дані добре підготовлені та докладно викладені, то вони стають найважливішими критеріями оцінювання привабливості бізнесу.

З цього розділу інвестор дізнається про прибуток, на який він може розраховувати, та про можливості потенційного позичальника обслуговувати борг.

Дуже важливо, щоб представлені дані були достовірними. Кількість досліджень безпосередньо відбивається на точності планування. Якщо дані фінансового розділу відхиляються від відповідних загальних показників, то слід дати аргументоване пояснення тому.

Підготовлений необхідним чином фінансовий план може бути використаний для оцінювання результатів бізнесу фактичного початку справи. Іноді план може слугувати також базою для розробки детального робочого бюджету фірми, і тоді він фактично стає документом, у якому детально розписано, як і коли використовуватиметься капітал, а також висвітлюється мета забезпечення успіху бізнесу.

*Оцінювання і страхування ризиків.*

У цьому розділі бізнес-плану необхідно виявити основні типи ризику в діяльності підприємця, передбачити моменти його можливого виникнення та розрахувати пов’язані з цим збитки, розробити заходи щодо його зменшення (мінімізації).

Оцінюючи ризик, необхідно проаналізувати та оцінити такі фактори:

Ступінь ризику, для чого необхідно встановити, чи діяльність підприємства добре освоєна, чи вона є новою; до якої сфери діяльності вона належить; з високим, середнім чи низьким рівнем ризику.

Ступінь ймовірності досягнення очікуваних результатів: ймовірність успіху в досягненні запроектованих обсягів виробництва, обсягів реалізації продукції.

Рентабельність діяльності: розрахувати розміри очікуваних доходів, витрат, прибутку з урахуванням ступеня ризику ймовірності його досягнення. Слід розрахувати планову рентабельність у відсотках до обсягу діяльності, поточних витрат, капіталовкладень.

Окремі найсуттєвіші види ризику: невиконання обов’язків постачальників, коливання попиту на продукцію, зміна цін, платоспроможності споживачів, порушення проектів реконструкції підприємства, помилки в плануванні, вплив конкурентних підприємств тощо. Доцільно визначити види ризику, за якими можливе страхування.

Заходи щодо мінімізації збитків, пов’язаних із комерційним ризиком. Слід передбачити, до яких страхових установ варто звернутися, на які суми планувати страхові внески.

Ризик визначається як відхилення сподіваних результатів від середньої величини. Його також можна розглядати як шанс мати збитки або одержати прибуток (доход) від інвестування коштів конкретного проекту. Шанси одержати прибуток чи зазнати збитків можуть бути високі або низькі, незалежно від рівня ризику.

Ризик можна поділити на дві категорії: за рівнем і часом.

Рівень ризику. Деякі інвестиції забезпечують високий доход (прибуток), інші ‒ низький. Якщо справа (проект) цілком певна, то важко сподіватись на високі доходи. Але якщо пропонують вкласти гроші у ненадійну або ризикову справу, тоді цілком закономірно вимагати високий доход. Тобто, інвестори мають одержувати компенсацію за ризики.

Малий ризик пов’язаний з низькими доходами, великий ‒ з високими.

Фактор часу також значно впливає на рівень ризику. Готівка для інвестора важить більше, ніж гроші в майбутньому. Коли інвестор вкладає свій капітал у певний бізнес, він завжди ризикує або відчуває невпевненість, що капітал у майбутньому принесе очікуваний прибуток. І чим триваліший термін вкладу, тим більший ризик, тобто ризик є зростаючою функцією часу. Щоб примусити позичальника ризикувати, розлучатися зі своїми грошима надовго, він має бути впевненим, що отримає добру компенсацію.

Таким чином, рівень ризику можна поділити на безпечну ставку та премію за ризик, пов’язаним із фактором часу.

Безпечна ставка ‒ це відсоткова ставка, що сплачується за не ризиковані активи або ті, що мають гарантований доход. Вона є критерієм для оцінки ризикованості інших активів.

Премія за ризик ‒ це необхідна норма доходу понад безпечний доход на капітал. Як свідчить практичний досвід, премія за ризик на цінні папери з багаторічним терміном їх погашення завжди вища за премію на ті цінні папери, що випускаються на рік.

Загальний рівень ризику складається з безпечної ставки і премії за ризик, що визначається як різниця між загальним рівнем ризику і безпечною ставкою.

*Додатки.*

У додатки включають лише ті документи, в яких безпосередньо заінтересовані потенційні інвестори чи кредитори.

Посилення на всі документи, які містяться в додатках, мають бути зроблені в тексті бізнес-плану. Зокрема в додатки до бізнес-плану можуть включатися: інформаційні документи, угоди оренди, контракти, прейскуранти постачальників чи конкурентів, тобто відомості, що деталізують, уточнюють, пояснюють зміст основних розділів бізнес-плану.

**15.3 Сутність прогнозування на підприємстві**

Прогноз (з грецької prognosis – передбачення, пророцтво) – науково-обґрунтована гіпотеза щодо ймовірного майбутнього стану економічної системи та економічних об’єктів і показників, що характеризують цей стан. Розробку, складання прогнозів називають прогнозуванням. Прогнозування широко застосовується на попередніх стадіях розробки планів і програм, як інструмент наукового передбачення, варіантного аналізу, отримання додаткової інформації щодо вироблення рішень. Прогнози застосовуються в якості планів-орієнтирів.

Прогноз описує область і можливості, в рамках яких можуть бути сформульовані реальні завдання та цілі, встановлює проблеми, які повинні стати об’єктом розробки в плані. Розробка прогнозу і формування портфеля замовлень в умовах ринку – взаємозв’язані стадії в рамках загального планування в межах підприємства, які, однак, мають специфіку. Розбіжності між ними полягають у тому, що сформований портфель замовлень відображає та втілює вже прийняте рішення, а прогноз – це пошук потенційного, реалістичного, економічно вірного рішення. Сформований портфель замовлень на підприємстві сприймається як результат усіх видів та етапів роботи, він повинен бути якісно однорідним і спрямованим на досягнення вибраної мети. Прогноз розкриває можливість різних варіантів розвитку, аналізує та обґрунтовує їх. У прогнозі можна розглянути різноманітні принципи економічної політики і поєднання об’єктивних та суб’єктивних, економічних і неекономічних факторів. Він не встановлює якихось конкретних завдань плану, але містить матеріал, який потрібен щодо їх розробки. Економічні прогнози можуть бути короткостроковими (до 3 років), середньостроковими (5-7 років), довгостроковими (понад 10 років). При цьому організація діяльності щодо прогнозування вимагає забезпечення необхідних зустрічних потоків інформації.

Існує два основних методологічних підходи до прогнозування. Перший – генетичний (його ще називають дескриптивним). Його сутність полягає в тому, що оцінка проводиться на основі встановлених дослідженнями причинно-наслідкових взаємозв’язків між явищами.

Якщо при першому підході взаємозв’язок і послідовність явищ розглядається у напрямку від сучасного до майбутнього, то в другому – від майбутнього до сучасного. Від майбутнього до сучасного розгортається і досліджується ланцюг подій, які можуть відбутися, і заходи, які необхідно прийняти, щоб досягти нормативно заданого результату в перспективі.

Методи прогнозу класифікуються за різними критеріями. Найбільш широко застосовуються різні кількісні та якісні методи. З метою прогнозування використовується також інтерв’ю з фахівцями і творчі методи генерації ідей. У табл. 15.1 наведена коротка характеристика деяких методів прогнозування.

Таблиця 15.1 ‒ Деякі методи прогнозування

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Метод | Визначення | Форми, діапазон | Економічний параметр | Переваги і проблеми |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Кількісні методи |
| Кількісні методи прогнозу | Оцінка майбутнього на основі минулих даних за допомогою математичних і статистичних методів | Коротко- і середньо-строкові  |  | Отримання кількісних даних на майбутнє. Спирання на минулі дані. Необхідність сильної структуризації проблеми |
| Екстра-поляція тренда  | Перенесення даних існуючого динамічного ряду на майбутнє | Коротко-строкові | Розвиток збуту або прибутку для певного періоду часу | Невисокі витрати, швидке отримання даних. Різка зміна тренду. Низький потенціал більш раннього встановлення |
| Прогнозування на базі індикаторів | Оцінка руху процесу, який мало залежить від підприємця на базі однієї або кількох передумов  | - “ - | В основному ви-користовується в галузях, які ви-робляють засоби виробництва, оцінка надто-ження замовлень на основі аналізу інвес-тиційного клімату і надто-дження замо-влень в спожи-вчій галузі | Більш раннє встановлення зміни тренду, ніж при екстраполяції. Труднощі в установленні відповідних індикаторів. Стабільність зв’язків між індикаторами  |
| Регресивний аналіз | Метод визначення напрямку і щільності зв’язку між незалежними і залежними змінними | Проста і багатофакторна регресія. Економетричні моделі. | Оцінка частки ринку (залежна перемінна) при різних витратах на рекламу і різних цінах (незалежна перемінна) | Невисокі витрати. Взаємозв’язок незалежних змінних |

Продовження таблиці 15.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Якісні методи |
| Якісні методи прогнозу | Оцінка, словесне формулювання майбутнього за допомогою знань людства та інтуіції. Як правило, за оцінкою експертів | Середньострокові і довгострокові |  | Застосовується щодо комплексних, погано структуризованих проблем. Немає необхідності у кількісному виразі вихідних даних. Обмежена об’єктивність і надійність |
| Метод Дельфи  | Форма опитування експертів, при якій їх анонімні відповіді збираються протягом кількох турів і через ознайомлення з проміжними результатами отримують групову оцінку прогнозу | Довгострокові | Виробництво, збут галузі при різних величинах факторів, що впливають. Наприклад, прогресу міжнародного розподілу праці, зміна суспільних норм поведінки | Наочність результатів, залучення експертів з проблеми, яка цікавить, анонімність учасників. Негнучка методика, значна потреба в часі, тенденції до консервативних оцінок, технічні зміни, особливо, непередбачувані. |
| Сценарій | Передбачення розвитку і майбутнього стану факторів, що впливають на підприємство і визначення можливих дій підприємця. | Довгострокові | Дослідження типу: автомобіль 90-х років – майбутнє комунікаційної техніки – майбутнє європейських космічних досліджень  | Підходить щодо дуже комплексних проблем типу генерації ідеї нових продуктів. |

**15.4 Сутність планування на підприємстві**

Під планом економічного розвитку розуміється опис, картина, модель майбутнього стану економічної системи в цілому, господарства країни, регіонів, галузей, підприємств, компаній. План фіксує показники, які характеризують стан системи наприкінці планового періоду, визначає шляхи, засоби досягнення бажаних результатів, необхідні для цього ресурси. Плани поділяються на перспективні (довгострокові, строком на 10-15 років, середньострокові – на 5-7 років), поточні (короткострокові, на період до 3 років). Розрізняють плани директивні, які підлягають суворому виконанню, та індикативні, тобто плани, що рекомендуються і які близькі до прогнозів. Плани розробляються на рівні всього господарства країни (державні, національні плани), з окремих галузей і регіонів, на рівні підприємств і фірм.

Планування – це одна зі складових частин управління, яка полягає в розробці і практичному втіленні планів, які визначають майбутній стан економічної системи, шляхи, засоби та способи його досягнення. Крім того, відокремлюється планування окремих видів ресурсів (наприклад, фінансове планування, соціальне планування). Планування в директивній формі притаманне централізовано керованій економіці, де керівну роль відіграють державні плани.

Результатом планування є система планів: довгострокових, середньострокових і короткострокових.

В ринковій економіці розрізняють два методи планування діяльності і розвитку підприємства: за методом “зверху донизу” і за методом “знизу доверху”. За методом “зверху донизу” вся робота щодо складання плану починається “зверху”, тобто керівництво підприємства визначає цілі і завдання, зокрема планові показники прибутку. Після цього ці показники за системою руху на більш низькі рівні структури підприємства все в більш деталізованій формі включаються до планів підрозділів. За методом “знизу доверху” роблять навпаки. Наприклад, розрахунок показників реалізації починають окремі збутові підрозділи, а вже потім керівник відділу реалізації підприємства зводить ці показники до єдиного плану, який пізніше може увійти складовою частиною до загального плану підприємства.

Методи планування “зверху донизу” і “знизу доверху” складають дві протилежні тенденції. На практиці недоцільно використовувати тільки один із цих методів. Формування планів підприємства – це поточний процес, в якому необхідно постійно здійснювати координацію планів різних підрозділів.

Схематично основні етапи стратегічного планування можна подати таким чином (див. рис. 15.2).

Рисунок 15.2 ‒ Основні етапи стратегічного планування

**Програма**

**підприємства**

**Задачі і цілі**

**підприємства**

**Плани розвитку господарського портфеля**

**Стратегія росту фірми**

**Тактичне планування** – короткочасна економічна поведінка, лінія економічних дій, яка розрахована на відносно короткочасний період, виходячи з поточної ситуації. Розробка середніх і короткострокових планів відноситься до тактичного планування будь-якого підприємства.

**Оперативне планування діяльності підприємства** – це поточне виробничо-фінансове і виконавче планування на короткий період часу, орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив до накреслених раніше планів і графіків робіт.

Відмінність тактичного планування від стратегічного вписується в три аспекти.

Перший – тимчасовий: чим більш віддалені наслідки має план, тим складніше від нього відмовитися, тим він є більш стратегічним. Це значить, що стратегічне планування пов’язане з рішеннями, наслідки яких даватимуть про себе знати на протязі тривалого періоду часу і які важко виправити. Тактичні ж плани коректують і доповнюють його.

Другий – в охопленні сфер впливу: стратегічне планування більш широко і глибоко впливає на діяльність підприємства, а тактичне є вузько спрямованим.

Третій – істотно-змістовний: якщо стратегічні плани окреслюють місію та підпорядковані їй цілі діяльності підприємства, а також принципово важливі способи їх досягнення, то тактичні мають визначити всю сукупність практичних способів, необхідних для здійснення намічених цілей.

При оперативному плануванні мають вирішуватися такі основні завдання:

* забезпечення виконання плану виробничої діяльності з випуску планової продукції в заплановані строки при рівномірній роботі всіх підрозділів підприємства;
* встановлення режиму роботи підприємства, що сприяє найбільш ефективному та повному використанню устаткування та робітників;
* максимальне скорочення тривалості виробничого циклу та обсягів незавершеного виробництва.

**15.4 Методи і принципи державного регулювання діяльності підприємства**

Ринкова економіка не в змозі автоматично регулювати всі економічні та соціальні процеси в інтересах усього суспільства і кожного громадянина. Вона не забезпечує соціально справедливого розподілу доходу, не гарантує права на працю, не сприяє охороні довкілля, не підтримує соціально незахищених верств населення.

На державу покладені такі основні функції:

1. Створення правової основи. За допомогою правової основи держава забезпечує законні “правила гри”, які регулюють відносини між суб’єктами підприємницької діяльності.
2. Забезпечення належного правопорядку в державі і національної безпеки. Якщо держава належним чином не виконує цих функцій, то в державі створюються умови для розвитку кримінальної ситуації: кримінальної злочинності, мафії, корупції, хабарництва та інших негативних явищ, що пагубно впливають на економіку держави.
3. Стабілізація економіки, тобто сталий розвиток економіки, коли досягаються і підтримуються на оптимальному рівні основні макроекономічні показники: обсяг валового національного продукту, національний дохід, рівень інфляції та безробіття, дефіцит бюджету і т. ін. Для забезпечення стабілізації економіки держава зобов’язана використовувати всі наявні важелі і методи за допомогою проведення відповідної фіскальної, фінансово-кредитної, науково-технічної та інвестиційної політики.
4. Забезпечення соціального захисту і соціальних гарантій. Держава зобов’язана провадити активну соціальну політику, сутність якої в гарантованому забезпеченні всіх працюючих мінімумом заробітної плати, пенсіями за віком та інвалідністю, допомогою по безробіттю; в забезпеченні різних видів допомоги малозабезпеченим; у проведенні індексації фіксованих доходів у зв’язку з інфляцією і т.п. Проводячи цю політику, держава тим самим забезпечує мінімальний прожитковий рівень для всіх своїх громадян і не допускає соціальної напруги в суспільстві.
5. Захист конкуренції. В ринковій економіці конкуренція – один з головних регулюючих інструментів. Конкуренція – основа прогресу в усіх сферах економіки, вона підштовхує виробників товарів і послуг впроваджувати все нове й передове, покращувати якість продукції і знижувати витрати на її виробництво. Тому одна з функцій держави – це захист конкуренції. При конкуренції покупці – це господарі, ринок – їх агент, а підприємство – їх слуга. При монополії ситуація різко змінюється і покупець з господаря перетворюється на слугу.

Одним із факторів державного регулювання діяльності окремих суб’єктів господарювання є державне замовлення. Держзамовлення видається державними органами і фінансується з коштів державного бюджету. Держзамовлення – це замовлення на виробництво продукції, випуск товарів, проведення робіт, в яких зацікавлена держава. Таке замовлення може виконуватися не тільки державними, але й іншими підприємствами. Замовлення звичайно видається на конкурентній основі. Основне функціональне призначення держзамовлень полягає в тому, щоб виконувати роль гаранта дотримання загальнодержавних інтересів. Держзамовлення – один із найважливіших інструментів впливу на ринок, який дає змогу державі задавати рівень цін, коректувати строки укладання угод. Більш того, держзамовлення – це гарантований збут продукції, звідси й економічні блага підприємства. Держзамовлення служить також засобом авансування товаровиробників.

Крім держзамовлення, держава може здійснювати фінансову підтримку деяких суб’єктів господарювання.

Під час спаду виробництва з метою збільшення сукупного попиту держава збільшує свої витрати на організацію громадських робіт (будівництво доріг, мостів та інших об’єктів) і на реалізацію різноманітних державних програм, тим самим реанімуючи деякі галузі і фірми. На підйом економіки держава може впливати, зменшуючи свої доходи, тобто зменшуючи податки з населення і підприємств. У населення збільшується попит на споживчі товари, а в підприємств з’являється більше можливостей щодо інвестування, що врешті решт повинно привести до пожвавлення економіки.

Однак, здійснюючи лише згладжування економічних коливань, держава не може виконувати свої функції без відповідної кредитно-грошової політики.

Кредитно-грошова політика – це цілеспрямоване управління державою банківським процентом, грошовою масою і кредитами. На відміну від бюджетної, кредитно-грошова політика дозволяє боротися зі спадом виробництва й інфляцією. Сутність цієї політики полягає в тому, що держава впливає на грошову масу і процентну ставку, а вони, в свою чергу, на споживчий і інвестиційний попит.

Держава може суттєво впливати на економічне зростання й інфляцію скупкою чи продажем своїх цінних паперів. При скупці цінних паперів у їх утримувачів з’являються власні грошові кошти, які можуть стимулювати економічне зростання. Якщо держава бореться з інфляцією, то вона продає свої цінні папери, тим самим зменшуючи в обігу грошову масу. Бюджетна і кредитно-грошова політика впроваджуються державою спільно і збалансовано.

До інших форм регулювання державою підприємницької діяльності суб’єктів господарювання відносяться: державна підтримка конкуренції і підприємництва, проведення науково-технічної, амортизаційної й інвестиційної політики. Суть цих форм державного регулювання викладена в окремих главах і параграфах даного підручника.

**Питання для закріплення матеріалу і самостійної роботи**

1. Сутність бізнес-плану.
2. Планування як початок виробничої діяльності.
3. Можливості бізнес-плану.
4. Функції бізнес-плану.
5. Цілі розробки та функції бізнес-плану.
6. Класифікація бізнес-плану.
7. Фактори, що впливають на зміст та структуру бізнес-плану.
8. Структура бізнес-плану.
9. Аналіз і прогнозування попиту населення.
10. Етапи дослідження і оцінка факторів конкуренції.
11. Етапи ринкових досліджень.
12. Показники конкурентоспроможності.
13. Характеристика стратегій ціноутворення.
14. Структура виробничого плану.
15. Основні складові фінансового плану.
16. Основні типи ризику.
17. Важливість бізнес-плану в сучасних умовах.