**Тема2. ЦІЛЬОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.**

***План:***

1. Цілі функціонування підприємства на споживчому ринку та їх класифікація.
2. Прибуток як цільова функція діяльності підприємства на ринку.
3. Економічні межі обсягу діяльності підприємства, метод визначення «точки беззбитковості», «точки ліквідації» «зони збитковості та прибутковості.
4. Планування діяльності підприємства.

***Ключові поняття та терміни:*** *місія, філософія, внутрішня концепція, зовнішній* образ *та імідж, цілі, класифікація цілей, стратегія, види стратегій, сутність «ідеології розвитку», дерево цілей, очікувана грошова віддача, альтернатива, стан природи, точка беззбитковості, точка ліквідації, зона збитковості, зона прибутковості, мінімальний, цільовий, нормальний, маржинальний прибутки, коефіцієнти рентабельності, планування, види планів, система планів, внутрішньофірмове планування, бюджет підприємства, стратегічне планування, бізнес-план, виробнича система, виробнича стратегія.*

**1. Цілі функціонування підприємства на споживчому ринку та їх класифікація.**

В нове сторіччя успішні підприємства увійшли з принципово новими проблемами і задачами, що мають, перед усім, стратегічний характер. Базою для їх вирішення являється стабільно функціонуюче підприємство, що можна розглядати як базовий критерій успішності. Відсутність стратегічних орієнтирів – основна загроза, яка може ускладнити розвиток бізнесу успішних компаній. Наслідком нормалізації ситуації всередині успішного підприємства і стабілізації зовнішнього середовища стало розуміння того, що потрібно змінюватися, щоб успішно розвиватися далі для досягнення кінцевої мети.

Перед вибором стратегії діяльності необхідно ідентифікувати місію та цілі підприємства, а також оцінити стан його зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, першим кроком у зниженні невизначеності усвідомленості суті конкретного підприємства є – визначення місії (рис.1).

- **місія-призначення** – вузьке, проте конкретне розуміння та визначення виду діяльності, характеру продукції та послуг й кола їх споживачів; перше уявлення про причину виникнення та сенсу існування підприємства;

- **місія-орієнтація** – широке розгорнуте уявлення про систему цінностей, яких дотримується керівництво і персонал підприємства, що в загальних рисах дозволяє судити про її поведінку, про відносини до споживачів і партнерів;

**- місія-політика** – концентрація головних цілей та більш чітке уявлення про поведінку підприємства найближчим часом та на перспективу, тобто «бачення» майбутнього його стану.

МІСІЯ

(цінність, ділова культура, діловий імідж. ідеологія)

С Е Р Е Д О В И Щ Е

ЦІЛЬОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

задоволення запитів споживачів, розвиток виробників, розвиток задоволення очікувань,

правила перетворення входів на виходи

МОТИВАЦІЙНІ ПАРАМЕТРИ

мотиви власників, мотиви інвесторів стратегії, цілі системи, ресурси

засоби перетворення входів на виходи

виконавці

СОЦІАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ

унікальність компанії, соціальне значення, нові стандарти, розвиток виробників

БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ

законодавча влада, стратегічні партнери, конкуренти, споживачі

каталізатор

об’єкт перетворення

час

ВХОДИ

ВИХОДИ

М

Е

Т

А

С Е Р Е Д О В И Щ Е

Отримання прибутку

Фінансові та податкові органи

Учасники підприємства

Постачальники , працівники

повернення кредитів, сплата податків

розподіл чистого прибутку

платежі

**Рис. 1. Розгорнута схема системи –“підприємство“**

В сучасних умовах господарювання основу місії підприємства має складати: філософія (базові погляди, цінність, мотивація), внутрішня концепція (сильні сторони, ступінь конкурентоспроможності, фактори виживання), зовнішній образ та імідж (відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством в цілому).

Функція (місія) задається системі зовні і показує, яку роль дана система виконує відносно більш загальної системи, до якої вона включена складовою частиною поряд з іншими системами, які виступають для неї середовищем. Любі зміни функції, що викликані середовищем, викликають зміну механізму функціонування системи, а це призводить до зміни структури системи і зв’язків, які можуть проходити як у напрямку прогресу, так і в напрямку регресу. Не рідко функцію вважають підпорядкованою цілі. Проте, ціль, виражає внутрішні потреби системи, що має внутрішній блок управління, а функція відбиває призначення системи, її роль у середовищі і є об'єктивно обумовленим середовищем. Отже, цілі та функція не є тотожними і не можуть підпорядковуватися один одному, але можуть заважати одна одній. Головна роль належить функції. Якщо функція не виконується, вплив середовища може бути для системи руйнівним. Разом з тим, якщо система, виконуючи свою функцію (наприклад, фірма повністю задовольняє потреби споживача), не отримує прибутку (одна з можливих цілей фірми), то система може існувати значний час.

Під цілями розуміють якісні та кількісні характеристики функціонування підприємства, на досягнення яких, воно орієнтує свою діяльність.

Узагальнення цих і інших визначень дає можливість сформувати *вимоги, яким повинні задовольняти цілі:*

1) ціль повинна відбиватися як у самій системі, так і в зовнішнім середовищі;

2) ціль повинна бути уявленням у свідомості ідеалу майбутнього, тобто бажаного, можливого і необхідного, але в той же час повинна бути досяжною;

3) ціль повинна бути конкретною і досягти її неможливо без певних свідомих дій; Іншими словами ціль не досягається «автоматично», на підставі тільки об'єктивних законів, а містить елемент суб'єктивізму;

4) ціль повинна бути прив'язана до визначеної тимчасової осі;

5)повинні існувати можливості встановлення ступеня досягнення мети;

6) незважаючи на те, що необхідно мати повне представлення про шляхи досягнення мети при існуючих особливостях внутрішнього і зовнішнього середовища, вона не повинна зводитися до цих можливостей;

7) цілі повинні бути достатнім образом обґрунтовані в тому числі і шляхом визначених логічних міркувань (тобто не повинні бути «волюнтаристичні»);

8) системний підхід до визначення цілей, тобто їх ранжування та побудова «Дерева цілей».

**Значення цілей в системі управління.**

1. Їх відсутність приводить до втрати орієнтації в особистісному, соціальному й економічному просторах;
2. Ціль конкретизує функції аналізу і синтезу, тобто здатності до збору, з'єднанню і використанню різних фактів і ознак;
3. Наявність цілі змінює критерії, які використовуються при прийнятті рішень;
4. Орієнтація на досягнення цілей приводить до пошуку нових можливостей і мобілізації трудових зусиль колективу і потенціалу організації;
5. Ціль підвищує ступінь обґрунтованості оцінки результатів діяльності.

Множинність цілей підприємства викликає необхідність їх класифікації, яка може бути проведена за наступними ознаками (рис. 2.)

**Характеристика цілей підприємства**

**За направленістю**

**За ступенем досягнення**

**За часовим періодом**

**По відношенню до головної мети**

Економічні

Соціальні

Власні

Кінцеві

проміжні

Необхідні

Бажані

Поточні

Перспективні

**За сферами реалізації**

Маркетингові

Фінансово-економічні

Інвестиційні

Інноваційні

Організаційні

**За методом оцінки**

Кількісні

Якісні

**За характером формування**

Обумовлені зовнішнім середовищем

Обумовлені внутрішніми потребами

**За змістом та характером інтересів**

Підприємство, як суб’єкт ринку

Підприємство, як суб’єкт ринку

**Рис. 2. Класифікація цілей підприємства**

*1. Залежно від змісту та направленості цілей розрізняють:*

економічні цілі –зниження витрат, підвищення рентабельності, нарощування капіталу, досягнення цільового прибутку, вихід на нові ринки, підвищення ринкової вартості підприємства та інше;

соціальні – створення нових робочих місць, матеріальна підтримка малозабезпечених верств населення, соціальна допомога робітникам;

власні – досягнення економічної влади, іміджу, збереження сімейних традицій та ін.

*2. В залежності від функціональної сфери можуть бути виділені такі цілі:*

маркетингові – пошук нових ринкових ніш, підвищення частки діяльності в межах свого сегменту ринку, проникнення в інші сегменти споживчого ринку, на інші регіональні ринки.

фінансово-економічні – зниження рівня витрат обігу, підвищення суми прибутку від діяльності, підвищення рівня рентабельності власного капіталу, зниження частки залучених коштів в структурі капіталу, зростання власних фінансових ресурсів.

інвестиційні – будівництво та придбання нових об’єктів, реконструкція та модернізація діючих об’єктів, оновлення обладнання та ін.

інноваційні – впровадження нових технологій , нових видів обліку

організаційні – перехід на нову організаційно-правову форму діяльності, впровадження нової організаційної структури управління, впровадження нових форм організації праці.

*3. Залежно від ступеня досягнення цілі поділяють на:*

необхідні – є життєво-необхідними та передбачають отримання мінімального прибутку, який забезпечує цільову норму прибутку на авансований капітал;

бажані – максимізація прибутку.

*4. Залежно від часового фактору:*

поточні, досягнення яких необхідно сьогодні;

перспективні, які мають бути досягнуті в майбутньому.

*5. За відношенням до головної цілі підприємства*

кінцеві, досягаються шляхом реалізації проміжних цілей;

проміжні .(Наприклад. Основна ціль – стабілізація обсягів товарообороту. Для цього необхідно оновлення товарів, підвищення їх конкурентоспроможності та інші проміжні цілі.)

*6. Залежно від характеру оцінки:*

кількісні, характеризуються абсолютними або відносними показниками (обсяг продажу, сума отриманого прибутку) і краще піддаються обліку та контролю їх досягнення;

якісні описують цільовий орієнтир або стан діяльності підприємства, до якого воно прямує.

*7. Залежно від ступеня впливу зовнішніх факторів на функціонування підприємства виділяють цілі:*

обумовлені змінами зовнішнього середовища (інфляція, зміна податкової політики держави, зміна попиту споживачів;

обумовлені внутрішніми потребами (цілі, що випливають з наявних та невикористаних резервів покращення діяльності , що не потребують додаткового притягнення ресурсів

*8. Залежно від складу та характеру інтересів:*

цілі підприємства (обсяг отриманого прибутку);

цілі суспільства (задоволення потреб споживачів).

Визначення цілей покликане надати основу та стимул для подальшої діяльності. Правильно сформовані та ефективно систематизовані цілі підприємства є основою для розробки стратегії та тактики його господарської діяльності.

**Методика побудови «дерева цілей»**

Постійні зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства призводять до того, що цілі приходиться корегувати або переглядати. При досягненні останньої нова довгострокова ціль розробляється з урахуванням змін, що виникли, а на її основі розробляється короткострокова. В результаті всередині підприємства складається система цілей, а також механізм її постійного оновлення. В межах цієї системи цілі знаходяться в певній залежності одна від одної. По-перше, вони можуть витікати одна з другої, утворюючи свого роду «дерево». Від його «стовбура» який відповідає місії організації, відходить декілька крупних «гілок», що символізують загально організаційні цілі; останні в подальшому розгалужуються на більш дрібні цілі, які відповідають специфічним, а ті, в свою чергу, також можуть бути конкретизованими (Рис.3, 3а).

Специфічні

Загальноорганізаційні

МІСІЯ

цілі

цілі

**Рис. 3. Схема побудови «Дерева цілей»**

Головна мета діяльності

Цілі 1 рівня

Цілі 2 рівня

Цілі 3 рівня

**Рис. 3а. Лінійна форма побудови «Дерева цілей»**

Суть даного методу полягає в структуризації цілей шляхом виявлення зв’язку між цілями і засобами їх досягнення відповідно до принципів дедуктивної логіки та застосування деяких евристичних процедур. «Дерево цілей» дозволяє уявити повну картину взаємозв’язків майбутніх подій, аж до отримання переліку конкретних задач, та отримати інформацію про їх відносну значимість. Воно складається з цілей декількох ієрархічних рівнів. Досягнення головної цілі опирається на реалізацію декількох конкретних цілей більш низького рівня, які виступають засобом по відношенню до першої цілі та ін. Із встановленням під цілей, для реалізації яких не потрібно додаткових вузлів «цілі-засоби», досягається максимальна конкретизація основних параметрів цілі: строк, кількісне вираження очікуваного результату та ін.

Складність даного методу полягає в тому, що:

- на великому часовому інтервалі важко дотриматися субординації цілей, та їх змісту, який може адаптуватися до активного зовнішнього середовища;

- досить часто порушується структура побудови «дерева цілей» через те, що цілі вищого рівня стають більш важливими та широкими за охопленням та часом існування за цілей вищого рівня.

Методику побудови «дерева цілей» використовують ще й у прийнятті рішень: в умовах визначеності (коли відомі наслідки дії); ризику (ймовірність появи результату існує) або в умовах невизначеності (невідома ймовірність появи результату). Дана методика допоможе шляхом аналізу альтернатив (напрям дії або стратегія, яку може обрати той, хто приймає рішення) та стану природи (ситуація, на яку не можна вплинути, або вплив буде дуже слабкий) отримати найкращий результат.

Особливо потужним інструментом «дерево цілей» виявляється у випадку, коли існують два або більше послідовних рішення, причому подальші рішення базуються на наслідках попередніх.

Критерієм рішення для аналізу дерева цілей найчастіше обирають очікувану грошову віддачу (*ОГВ чи EMV-expected monetary value*) для кожного варіанту. Це число представляє собою очікувану цінність варіанта, тобто таку віддачу, яку ми отримаємо, якщо зможемо повторити рішення більшу кількість разів. Найкращим рішенням буде варіант з максимальним значенням *ОГВ*.

ОГВ для варіанту – це сума можливих надходжень(віддач) варіанта помножена на імовірність появи віддачі (яка визначається експертним шляхом).

Аналіз проблеми з використанням дерева цілей включає в себе п’ять кроків:

1.Визначення проблеми;

2.Структуризувати або намалювати дерево цілей;

3.Визначити ймовірність стану природи;

4.Оцінити віддачу для кожної можливої комбінації альтернатив і станів природи;

5.Вирішити проблему, підраховуючи ОГВ для кожного вузла, стану природи.

Цілі підприємства залежать від стадії його життєвого циклу. Їх параметри можна простежити на рисунку 3.

*Таблиця 2*

Залежність цілей підприємства від стадії його життєвого циклу

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стадії | Народжен-ня | Дитинство | Юність | Зрілість | Старіння | Відродження |
| Параметри |
| Характерні риси | Боязкість | Цілеспрямо-ваність | Гнучкість | Пихатість | Народження бюрократизму | Реорганізація |
| Головна ціль | Вижи-  вання | Короткостро-  кове отриман-  ня прибутку | Прискорене зростання виробництва  та прибутку.  Стабільність | Формування індивідуаль-  ності. Збалан-соване зрос-  тання | Збереження  позицій | Пошук додаткових імпульсів в діяльності підприємства |
| Проміжні цілі | Вихід на  ринок | Укріплення  положення на ринку | Захват своєї частини ринку | Освоєння додаткових напрямків діяльності,  зміцнення становища на освоєних ринках | Забезпечення стабільності господарської діяльності | Технічне переозброєн-  ня, нові постачальники, впровадження нових  технологій |

Зазвичай розрізняють наступні «економічні» стадії бізнесу (що порівнюються з етапами життя людини): виникнення (народження), становлення (дитинство), зростання (юність), насичення (зрілість), спад (старіння), ліквідація (смерть, відродження).

Виникнення бізнесу пов'язане з виявленням незадоволеної або не цілком задоволеної потреби в деякому виді товарів або послуг, з пошуком і заняттям вільної ринкової ніші. Головна мета бізнесу на даній стадії – виживання, тобто перехід до наступної стадії циклу. Це вимагає від лідера бізнесу таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати, висока працездатність. Особливе значення на цьому етапі повинне надаватися пошуку і адаптації всього нового, незвичного.

Становлення – закріплення свого положення |становища| на ринку і в діловому співтоваристві |спілці|. Основне завдання |задача| – зміцнення конкурентоспроможності бізнесу. Це високоризикова внутрішньо стадія, оскільки саме в цей період часто відбувається |походить| бурхливе і погано контрольоване зростання |зріст| організації. На цій стадії багато фірм, що знов |знову, щойно| утворюються, терплять крах із-за недосвідченості і некомпетентності бізнесменів або менеджерів.

Зростання |зріст| – стадія продовження прискорення і, як правило, повне |цілковите| захоплення |захват| допустимої для цього бізнесу частини|частки| ринку. При цьому відбувається|походить| перехід від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою однодумців, до диференційованого менеджменту з використанням простих або витонченіших форм планування|планерування| і прогнозування. Інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже недостатня, і це примушує|заставляє| менеджерів вдаватися до аналітичних оцінок ризиків, що сприяє появі в організації вузькоспеціалізованих працівників.

Насичення – розвиток фірми на цій стадії звичайно ведеться на користь системного збалансованого зростання|зросту| на базі стійкої структури і чіткого управління. До керівництва приходять досвідчені|дослідні| адміністратори, при цьому неординарні талановиті фахівці|спеціалісти| нерідко|незрідка| замінюються більш «слухняними». Зрілість організації пов'язана з її проникненням в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією, проте|однак| саме в цей період активно зароджується бюрократизм в управлінні. Виділяються три стадії насичення (зрілості): рання, проміжна і остаточна. Період ранньої зрілості характеризується довільним зростанням|зростом| фірми, проміжної – збалансованим зростанням|зростом|, остаточної – насиченням і стагнацією діяльності.

Спад – стадія, що характеризується втратою конкурентних позицій на ринку, загостренням внутрішньофірмових суперечностей|протиріч| і конфліктів, погіршенням фінансового стану фірми і зниженням її вартості. Головним завданням|задачею| організації є|з'являється,являється| боротьба за виживання, утруднена бюрократизацією як внутрішнього простору фірми, так і зовнішнього середовища|середи|. Нові ідеї на цій стадії рідко знаходять|находять| адекватне втілення.

Ліквідація – завершення даного бізнесу. По суті це може бути або концентрований перехід капіталу в іншу галузь або сферу діяльності, або дисперсія капіталу по численних кредиторах і ліквідація капіталу як цілого. Нарешті, можливо і розорення власників бізнесу.

Кожне підприємство являється унікальною «відкритою» системою, в основі організації якої лежить системний та ситуаційний підхід, який передбачає здатність оперативно адаптуватися до зовнішніх факторів реалізуючи можливості розвитку.

Існує концептуальна відмінність між поняттями «мета підприємця (власника)», і «мета підприємства», «мета бізнесу». Під метою підприємця (або власника) розуміється сукупність його намірів і інтересів як фізичної особи, спроектована на підприємницьку діяльність. Мета підприємства – це умовне аналітичне поняття, призначене для опису чинників поведінки підприємства в господарському і адміністративному середовищах. Якщо підприємство ототожнювати з певною юридичною особою, то мета підприємця як керівника підприємства повинна розглядатися окремо від мети підприємства, оскільки конкретне підприємство може бути лише засобом реалізації особистих інтересів підприємця (власника). Зокрема, такий захід, як ліквідація підприємства може відповідати цілям підприємця, але не відповідати цілям підприємства.

Як правило, підприємство не можна ототожнювати ні з його керівником (директором), ні з власником, ні з трудовим колективом, ні з конкретною юридичною особою. Підприємство – це реальна «жива» система, для функціонування якої залучені і фізичні особи, і матеріальні активи – основні фонди, капітал та ін., і суб'єкти, які оточують підприємство: постачальники, покупці продукції тощо. Тому одне з перших завдань, яке доводиться вирішувати кожному підприємству при розробці або перегляді своєї ділової стратегії, є питання про самоідентифікацію підприємства, уточненні його «кордонів» в господарській, адміністративній, технологічній, інституційній та інших середовищах. Після визначення цих меж особливе значення набуває стратегічне планування бізнесу у вибраних межах (стратегічних зонах господарювання).

В умовах невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства стратегія виступає не просто як одна з форм або функцій управління організацією, а як визначальний елемент існування, як системний інтегратор. Можна сказати, що *не бізнес виступає як об'єкт стратегічного розвитку (управління), а суспільно значущий стратегічний розвиток реалізується за допомогою даного бізнесу*. Стратегічне планування з функції управління перетворюється на об'єкт, а бізнес – з об'єкту в платформу для реалізації свого стратегічного призначення.

Таким чином *місія* бізнесу зв'язана, з одного боку, із підтримкою процесів самореалізації його учасників, з іншого – реалізацією процесів суспільного розвитку.

Ми знаємо, що стратегія визначає структуру, мета визначає стратегію, а що визначає саму мету? Відповідь можна шукати в психології керівника, його минулому досвіді, в суспільстві, в економіці, але простіше скористатися «аксіомою» Леца – «життя примушує людину до багатьох добровільних дій». Дійсно, вибирати певну мету нас примушує життєва ситуація, багатофакторна і непередбачувана, вічно змінна і така, що вимагає змін.

Планований *результат* змін – інша сторона питання «для чого» та, мабуть, важливіший за причину яка спонукає керівника до дії. Артур Блохмог довів ще один закон: всяка зміна, направлена на загальне покращення ситуації, лише погіршує її. Дія на будь-який елемент системи підприємства зачіпає інші, а спроба поліпшити все і разом приречена на невдачу. Реально успішні зміни відрізняються своєю локальною спрямованістю, системним підходом, що є доступним будь-якому керівнику, який розглядає зміни серйозно.

**Основними цілями (мотивацією) підприємства як правило залишаються наступні:**

***1. Прибуткова мотивація.*** Вона може формулюватися як максимізація прибутку або отримання прибутку, який є достатнім для підприємця. Між тим багато авторів справедливо відмічають, що прибуток сам по собі не являється основою результативної діяльності. В чистому виді, прибуткова мотивація характерна для невеликих підприємств, які функціонують в умовах жорсткої конкуренції, але ця мотивація по суті перетворюються в мотивацію довгострокового виживання. Отже, широке розповсюдження на практиці такої мотивації можна пояснити наступними причинами:

- співпаданням з цілями стійкості на ринку;

- актуальністю прибуткової мотивації на першому етапі діяльності новоствореного підприємства;

- відсутністю стратегічного планування на підприємстві.

***2. Максимізація доходу.*** При досягненні потрібного рівня прибутку організація прагне мати більш високий рівень продаж в грошову вираженні, ніж отримання більш високих прибутків. Це пов’язано з тим, що ріст доходу розглядається як ключовий критерій функціонування бізнесу – індикатор його життєздатності. Крім того, на багатьох підприємствах заробітна плата керуючого персоналу залежить від отриманого доходу, а не від прибутку.

***3. Досягнення певної ринкової частки.*** Це не є принциповою метою підприємства. Проте й обсяг продаж і ринкова частка характеризує здатність підприємства ефективно конкурувати, отримувати вигоду від ефективного масштабу випуску, бути визнаним лідером. Між тим зростання частки ринку не означає посилення конкурентної позиції та збільшення прибутку.

***4. Довгострокові цілі стійкості*.** Максимізуючи прибуток, підприємство не може вижити в конкурентній боротьбі коли має дефіцит грошових потоків чи звуження ринку. Існує ряд недоліків цієї мотивації – наявність великої кількості шляхів забезпечення стійкості та необхідність забезпечення стійкості іншими цілями мотивації управлінських рішень. Проте, при всіх недоліках, найбільш доцільним, є вибір саме її в якості основної цілі підприємства з доповненням рядом допоміжних цілей. Одною із складових цілей стійкості слід прийняти забезпечення грошових потоків на рівні, що перевищує отримання прибутку в розмірі, який є достатнім для постійного нарощування стратегічного потенціалу підприємства та рівня його конкурентоспроможності.

***5. Персональні цілі.*** Вони виникають у зв’язку з розподілом відповідальності та контролю та часто носять амбіційний та політичний характер.

***6. Соціальна відповідальність.*** Основана на ідеї відповідальності підприємства перед суспільством. Особливо до неї прагнуть крупні корпорації. Подібні цілі являються вираженням наступних концепцій:

- інтереси акціонерів та суспільства повинні бути збалансованими;

- проведення бізнесу має сприяти вирішенню проблем, що стоять перед суспільством.

***7. Цілі росту та диверсифікації.*** Існують наступні причини, що змушують підприємства використовувати довгостроковий ріст та диверсифікацію в якості головної цілі:

- ріст організації є хорошим захистом проти негативних ситуацій у зовнішньому середовищі;

- ріст через збільшення ринкової частки сприяє укріплення ринкової позиції проти зовнішніх сил, а також більшу свободу і вплив на важливі галузеві рішення;

- ріст через диверсифікацію знімає залежність тільки від одного продукту (втрати від одного продукту покриваються вигодою від інших альтернатив);

- довгостроковий ріст (зростання продаж, виробництва, прибутку) дозволяє підприємству більш ефективно залучати інвестування.

Таким чином, ріст та диверсифікація є ефективним засобом для досягнення інших корпоративних цілей і задач та є важливою мотивацією.

***8. Інші господарські та некомерційні цілі.***

***9. Ріст вартості власного (акціонерного) капіталу.*** Ідея використання цієї цілі в якості головної основана на умові, що створення додаткової вартості капіталу власників буде можливістю робити подальші інвестиції. Відповідно, зацікавлені в довгостроковому розвитку бізнесу. Ріст вартості відображається в зростанні котирування акцій або в ціні, яку пропонують за бізнес потенційні покупці. Якщо немає росту вартості – фінансова життєздатність підприємства є сумнівною.

Отже, першочерговими цілями підприємства будуть являтися цілі збільшення вартості бізнесу, довгострокової стійкості, росту та диверсифікації. Інші цілі будуть визначатися відношенням підприємства до різних пов’язаних груп, що неоднаково зацікавлені в діяльності підприємства, та політикою керівництва щодо задоволення їх інтересів.

**2. Прибуток як цільова функція діяльності підприємства на ринку**

Під здатністю до підприємництва розуміється уміння організовувати та забезпечувати успішне функціонування підприємства на умовах раціонального використання капіталу, природних ресурсів, праці в процесі виробництва необхідних суспільству товарів, робіт, послуг.

Метою підприємництва першого порядку є отримання прибутку. Це вважається основною, базисною ціллю підприємництва. Прибуток утворюється при реалізації товарів по ціні, що перевищує витрати на їх виробництво чи придбання.

Метою другого порядку являється задоволення суспільних потреб, що є умовою досягнення цілі першого порядку – отримання прибутку.

Прибуток — є частина чистого доходу, що залишається підприємству після відшкодування всіх витрат, пов'язаних з виробництвом, реалізацією продукції та іншими видами діяльності. Таким чином, прибуток характеризує кінцевий результат діяльності торговельного підприємства та визначає його фінансовий стан. Його одержання є обов'язковою умовою розширеного відтворення на підприємстві, забезпечення його самофінансування і зміцнення конкурентоспроможності на ринку. Головною метою управління прибутком являється забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному і майбутньому періоді. Ця головна ціль призвана забезпечувати одночасно гармонізацію інтересів власників з інтересами держави і персоналу підприємства.

Прибуток, як економічний показник, дозволяє поєднувати еко­номічні інтереси держави, підприємства, як господарюючого суб'єкта, робітників і власника підприємства. Вирішення цього завдання перш за все пов'язане з пропорціями в розподілі та використанні прибутку. Розглянемо межі прибутку, що задовольняють вищеназваним інтересам:

* об'єктом економічних інтересів держави є частина прибутку, яка виплачується у вигляді податків та обов'язкових платежів.
* економічний інтерес підприємства як товаровиробника проявляється в обсязі прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства і використовується для вирішення виробничих та соціальних завдань його розвитку.
* економічний інтерес робітників підприємства пов'язаний передусім з розміром прибутку, який спрямовується на матеріальне заохочення, соціальні виплати та соціальний розвиток.
* власника підприємства цікавить в першу чергу розмір фонду виплати дивідендів, а отже - та частина прибутку, котра пов'язана з виробничим розвитком, а відповідно приростом капіталу підприємства.

У зв'язку з тим, що прибуток є єдиним джерелом реалізації економічних інтересів всіх перерахованих сторін, жодна з них не може мати пріоритетів в задоволенні, оскільки це призведе до ущемлення інтересів інших сторін. Наприклад, надмірні податки з прибутку підприємства знижують економічну зацікавленість підприємства в його збільшенні, що призводить до зменшення надходжень в бюджет.

Прибуток є якісним показником, бо в його розмірі відображається зміна обсягу товарообороту, доходів підприємства, рівня використання ресурсів, величини витрат обертання. Таким чином, прибуток синтезує в собі всі сторони діяльності підприємства, характеризує ефективність його господарської діяльності в цілому.

***Основні фактори, що впливають на прибуток підприємства.***

1. Дотримання дисципліни (підприємницької, фінансової, технологічної)

2. Сформовані сприятливі умови (зміна ринкової кон’юктури, інфляційна ситуація, несподівані обставини)

3. Ініціатива: впровадження інновацій, підприємницький ризик, економія на масштабах виробництва, використання ефекту важеля: співвідношення позикових і власних коштів (взяли під один %, вклали під інший))

4. Інституційні фактори – державні і недержавні втручання в справи бізнесу.

5. Цінова політика підприємства:

- зниження закупівельної ціни (це може бути досягнуто шляхом скорочення кількості посередників при закупівлі товарів, використання цінових знижок при узгодженні ціни товару, закупки партій товарів в період їх сезонного розпродажу. Якщо підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю, то зниженню ціни закупівлі товарів може сприяти придбання товарів у іноземних партнерів (при сприятливому співвідношенні курсів національної та іноземної валют) або здійснення прямих товарообмінних операцій;

- збільшення ціни реалізації (при розширенні продажу сезонних товарів перед початком сезону (коли ціни найвищі), реалізація окремих груп товарів на аукціонах і товарних біржах, експорт конкурентноздатних товарів при сприятливому співвідношенні курсів національної і іноземної валют).

6. Оптимізація обсягу та структури виробництва до обсягу та структури попиту. Оптимізація обсягу, складу ресурсів, що використовуються на підприємстві

Прибуток підприємства, що залишається у розпорядженні підприємства після сплати податків називається чистим прибутком і розподіляється у фонди, визначені статутом підприємства (наприклад, фонд заохочення (ЗП), резервний фонд, фонд споживання).

Прибуток підприємства визначається як приріст її капіталу (К1-К0) та може бути представлений формулою:

*П = К1 –К0*

Приріст капіталу утворюється в результаті діяльності підприємства, якщо його результати перевищують понесені для їх отримання затрати. Розуміючи під результатом діяльності суму виручки від реалізації продукції, робіт, послуг за певний період (Врп), при інших незмінних умовах прибуток може бути визначений як сума перевищення виручки від реалізації над затратами на виробництво та реалізацію цієї продукції, величина яких називається повною собівартістю **(С):**

*П = Врп –С*

За допомогою прибутку визначаються рівень рентабельності (прибутковості), ефективність функціонування підприємства. Рентабельність підприємства – це найбільш узагальнюючий показник його діяльності, де синтезуються всі фактори виробництва та реалізації продукції, оборотність господарських коштів і позареалізаційні фінансові результати. Показники рентабельності, що визначаються відношенням величини прибутку до величини фактору, прибутковість якого ми прагнемо визначити. Ними можуть бути сукупність виробничих засобів, активів, капіталу, обсяг реалізованої продукції. Серед показників рентабельності, що є найбільш значимими являються:

*Коефіцієнт рентабельності власного капіталу Rвк*, показує яка величина чистого прибутку (ЧП) припадає на кожну гривню власного капіталу (ВК) підприємства.

****

*Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу (Rск)* використовують для характеристики ефективності виробничо-фінансової діяльності та показує, величину чистого прибутку, що припадає на гривню капіталу, який використовується з врахуванням всіх умов його залучення.

**,**

де ПК –позиковий капітал

*Загальний коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу Rск.заг*. За використання позикового капіталу береться плата (с), яка зменшує прибуток підприємства. Якщо врахувати це зменшення, то розрахований показник рентабельності буде характеризувати ефективність використання сукупного капіталу. Він показує сумарну величину прибутку та плати за використання позиковим капіталом до величини сукупного капіталу.

****

*Коефіцієнт рентабельності продаж за витратами на виробництво (рентабельність продукції)* (*Rс*) реалізованої продукції характеризує рівень поточної ефективності використання ресурсів підприємства.

,

де Пп –прибуток від продажу, С – повна собівартість

*Коефіцієнт рентабельності продаж Rп або норма прибутку в ціні продаж* характеризує успішність продаж.

****

В процесі виробництва капітал здійснює реальний оборот. Відношення повної собівартості (С) до величини сукупного капіталу (Кс) показує усереднену кількість оборотів (*Коб.к*) , які здійснює капітал за аналізуємий період:

******

Чистий прибуток виробничого підприємства може утворюватися тільки за рахунок прибутку від продаж. Припустимо, що *ЧП = Пп*. Це дає змогу записати співвідношення:



Поділивши ці частини на величину сукупного капіталу Кс, отримаємо залежність:



*Ця залежність показує, що одна і та ж норма доходності капіталу Rск може бути досягнута при зменшені коефіцієнтів рентабельності продаж по затратам на виробництво, а, отже, виручки (ціни) за рахунок збільшення оборотності капіталу*.

В заключенні приведемо золоте правило економіки, що відбиває динамікові зміни**:**

Іпр >Ір >Іак

*Іпр=(Пзвіт –Ппопер) / Ппопер*

*Ір=(Взвіт – Впопер) / Впопер*

*Іакт = (Ак – Ап) /Ап*

*Ік активи на кінець року; Іпр індекс прибутку; Ір індекс ціни реалізації; Іакт індекс активів; Пзвіт прибуток у звітному році; Ппопер прибуток у попередньому році; Взвіт виторг у звітному році; Впопер виторг у попередньому році; Іп активи на початок року*

Величина прибутку, як цільова функція діяльності підприємства, залежить від обраної стратегії. Вона може бути мінімальною, нормальною, необхідною, про що ми розглянемо далі.

*Під мінімальним розуміється прибуток*, розмір якого після сплати податків задовольняє уявлення власників підприємства про мінімальний рівень рентабельності на вкладений капітал. Кількісно мінімальний рівень рентабельності відповідає рівню середньої відсоткової ставки банки по депозитам, що склалася на теперішній період часу. Сума мінімального прибутку може бути розрахована наступним чином:

, - Точка «мінімальної рентабельності»

*де Сп – частка прибутку, яка сплачується в бюджет у вигляді податків та обов’язкових платежів;*

*RRмін – мінімальний рівень рентабельності капіталу, у %;*

*Qік –обсяг інвестованого капіталу, грн.*

*Нормальний прибуток*, прибуток котрий відповідає нормі прибутку на капітал, що в середньому склалася на ринку. Кількісно розмір нормального прибутку (Пнорм) розраховується наступним чином:



Qі.к - капітал підприємства;

NRп-нормальний рівень прибутковості, відсотків

*Необхідна сума прибутку,* прибуток який відповідає потребам підприємства в коштах на виробничий та соціальний розвиток, що утворюється за рахунок прибутку після сплати податків.

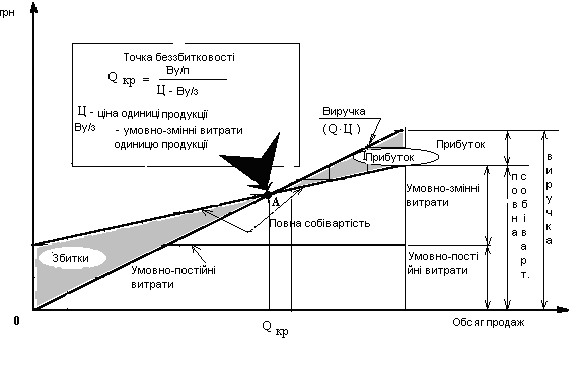
*Максимальний прибуток* пов'язаний з реалізацією цільової поведінки підприємства на ринку.

**3. Економічні межі обсягу діяльності підприємства, метод визначення «точки беззбитковості», «точки ліквідації», зони збитковості та прибутковості**

Базовим критерієм успішності є стабільно функціонуюче підприємство. Забезпечують стабільність підприємства його обсяги діяльності, які мають певну мінімальну та максимальну межу. У світовій практиці для визначення цих меж використовують поняття точки «беззбитковості», «точки ліквідації» «зони збитковості та прибутковості».

Беззбитковості підприємство досягає при таких обсягах діяльності, коли при інших рівних умовах доходи від реалізації дорівнюють загальній сумі витрат обігу. Концепція беззбиткового господарювання може бути виражена у вигляді питання: скільки одиниць продукції необхідно продати з метою відшкодування понесених при цьому витрат. Відповідно, ціни на продукцію встановлюють таким чином, щоб відшкодувати всі умовно-змінні витрати та одержати надбавку, достатню для їх покриття та отримання прибутку. Кожна одиниця продукції, що буде продана після погашення всіх витрат, буде приносити прибуток.

При цьому величина приросту цього прибутку залежить від співвідношення умовно-постійних та умовно-змінних витрат в структурі повної вартості. Визначення точки беззбитковості ведення діяльності представлено на рисунку 4.

**Рис. 4. Графічна інтерпретація точки беззбитковості підприємства**

Отже, точка «беззбитковості» представляє собою такий обсяг діяльності підприємства, при досягається самоокупність діяльності. При цьому виручка не дає змоги підприємству отримати прибутки, але і збитки вона не понесе. Обсяг продажу, більший за точку беззбитковості, принесе фірмі прибутки, менший – збитки.

**Розрахунок точки «беззбитковості» (ТБЗ)** можна виразити такою формулою:

*ТБЗ=C/(Z-V), шт.; ТБЗ = С/ (1- (V /Z))*

де С - постійні витрати; Z - ціна; V - змінні витрати.

Знаючи точку беззбитковості для виробництва конкретного виду продукції, можна обчислити граничну ціну для покриття всієї суми виробничих витрат за формулою:

Z = C/ТБЗ + V, грн за виріб

Визначення точки беззбитковості має суттєве значення:

1. При обґрунтуванні доцільності створення підприємства та його діяльності на певному ринку «беззбитковості»;
2. В процесі функціонування – для визначення критичного зниження обсягу продукції, яке обумовлює отримання збитків від діяльності.

За точкою беззбитковості підприємство при умові зростання обсягів діяльності входить в зону прибутковості.

**Маржинальний прибуток (валовий) –** перевищення обсягу реалізації продукції (Д) над величиною змінних витрат (Вам.з) на виробництво товарів або надання послуг. Це сума грошових коштів, необхідних для покриття постійних витрат і формування прибутку **Маржинальний прибуток дорівнює** постійним витратам і операційному прибутку, тобто прибутку від продажу продукції. Він є верхньою межею прибутку при зміні величини постійних витрат *Сп*, а саме: коли постійні витра­ти прямують до нуля — *Сп→0*, прибуток прямує до маржиналь­ного прибутку — *П→Пм*.

*Пмарж = Д-Vзаг =Z х ТБЗ в шт – V х ТБЗ в шт = (Z-V.) х ТБЗ в шт.*

**Питомий маржинальний прибуток (Пмарж.пит)–** перевищення ціни одиниці продукції над величиною змінних витрат на одиницю продукції

*Пмарж.пит =Z - V*

**Коефіцієнт маржинального прибутку –** частка маржинального прибутку від обсягу реалізації продукції, у %

*Коеф.марж.п.= Пмарж.пит / Z = (Z-V)/Z = 1- (V /Z)*

Виходячи з цих формул точка «беззбитковості» (ТБЗ) розраховується:

*ТБЗ (в грн.) = С / (Пмарж.пит)*

*ТБЗ (в шт.) = С /**Коеф.марж.п*

Ще один показник, який розраховується при аналізі беззбитковості **– показник безпеки**. Він дозволяє визначити, наскільки фірма може знизити обсяг продажу, не зазнавши при цьому збитків. Чим вищий цей показник, то безпечнішою вважається ситуація.

*Показник безпеки = ((Очікуваний обсяг продажу – ТБЗ (грн.)) /*

*очікуваний обсяг продажу) х100*

Тепер розглянемо, як визначити кількість одиниць продукції (Q), яку слід продати для отримання запланованого прибутку.

*Q= (С+П цільовий) / (Z- V)*

**Точка «ліквідації**» - це обсяг діяльності, при якому сума доходу дорівнює сумі постійних витрат

**4. Планування діяльності підприємства**

**Система планів та їх види**

Планування представляє собою найбільш суттєву із всіх менеджерських функцій, оскільки пов’язано з цілями, альтернативним вибором, визначає перспективні та поточні дії. Планування знаходить відображення у всіх функціях менеджменту, але логічно передує їх, тобто менеджер організує, контролює, стимулює та керує відповідно до складеного плану.

**Планування** – є завчасним рішенням на питання: що, коли та як слід робити та хто має це робити?

Планування переслідує п’ять цілей:

* знизити негативний ефект невизначеності зовнішнього середовища;
* зосередити увагу на головних задачах;
* добитися економічного функціонування;
* сприяння інтеграції діяльності різних підрозділів в досягненні цілей підприємства;
* полегшити контроль.

Плани складають в розрахунку на майбутнє. Тому головне в плануванні – передбачення майбутнього, «планових пропозицій», тобто розрахунок того, що буде, якщо плани здійсняться.

Для того щоб планування було ефективним, воно має опиратися на всеохоплюючу та достовірну інформацію про стан зовнішнього середовища, оперативно «ловити» та передбачати зміни, що в ньому протікають.

***Принципи розроблення планів***:

* принцип системності, який ще називають принципом єдно­сті, або холізму, вимагає розглядати об'єкт планування як сис­тему, що складається зі структурних елементів з певними взає­мозв'язками і єдиним напрямком розвитку;
* принцип участі (партисипативності) полягає в тому, що в процес планування залучаються працівники, які згодом реалізу­ють плани;
* принцип оптимальності означає, що весь комплекс рішень, передбачених у плані, має бути найкращим з точки зору крите­рію, який відображає ступінь досягнення мети підприємства;
* принцип безперервності означає, що процес планування здійснюється постійно, а не циклічно;
* принцип гнучкості тісно пов'язаний з попереднім принци­пом і полягає в тому, щоб процес планування і самі плани могли оперативно реагувати на зовнішні впливи, за необхідності зміню­вати свою спрямованість.

***Види планів.***

Відомі різні види планів. Згідно класифікаційної ознаки їх можна групувати наступним чином:

* з*а рівнем управління:* корпоративні, окремого підприємства, підрозділу підприємства, проекту, задачи;
* *за часом*:

перспективні – це планування довго- і середньострокове. Довгостроковий план відображає в основному стратегію розвитку фірми. Середньостроковий – більш деталізований стратегічний план на перші року діяльності фірми;

поточні – це плани, що стосуються всіх рівнів управління підприємством і всіх його напрямків діяльності та розробляються на більш короткі періоди часу (день, тиждень, місяць, квартал, рік). Різновидом таких планів є оперативно-календарне планування, що узгоджує виробничий процес між структурними підрозділами з урахуванням послідовності та параметрів технологічного процесу.

* *за типом:* операційні, тактичні, стратегічні, нормативні (бюджетні);
* *за часовою орієнтацією в технології розробки:* реактивні, інактивні, преактивні, інтерактивні;
* *за об’єктом (предметною областю):* виробництво, реалізація, маркетинг, капітальне будівництво, матеріальне постачання й запаси, кадри, фінанси, організаційний, розвиток, бізнес-план;

*по складу осіб, що приймають участь в плануванні:* традиційне, що здійснюється професійними плановиками; партисипативне - що здійснюється із залученням до процесу планування всіх, кого воно непрямо стосується.

Результатом процесу планування є план, програма, проект. Програма визначає розвиток одного з важливих напрямків діяльності підприємства (наприклад, програма контролю якості, удосконалення технології). Проект відрізняється від програми більш високим рівнем розроблення (графік виконання, вартість, конкретні параметри).

Термін **"система планів"** вживається для позначення комплексу взаємопов’язаних під планів, проектів, програм. **План –** це документ, який фіксує рішення відносно цілей, стратегій, програм і розподілу ресурсів. Очевидно, що, чим складніше об’єкт планування, тим більше планів, складних і багатосторонніх, використовується в управлінні.

**Структура і склад оперативних планів підприємства включає наступне:**

• план виробництва і реалізації продукції на річну програму робіт;

• план матеріально-технічного забезпечення;

• план технічного й організаційного розвитку ( встановлює завдання по впровадженню нової техніки, технології і нової продукції);

• план з праці та її оплаті ( визначає структуру і розвиток персоналу, систе­му оплати, показники продуктивності праці);

• фінансовий план (встановлює важливі фінансові показники: потребу у власних обігових коштах та прискорення їх оборотності; взаємодію з бюджетом, завдання та отримання прибутку);

• план соціального розвитку колективу (розробка ціннісних орієнтацій, нор­м поведінки, системи колективного користування, поліпшення умов праці, відпочинку, побуту та підвищення їх впливу на продуктивність праці);

• план з охорони природи і природокористування (розробка системи контролю над середовищем, оздоровлення середовища).

*Внутрішньофірмове планування* складається в основному із стратегічного, оперативного, поточного планування. Слід зазначити, що довгостроковий план-прогноз стратегічного характеру розробляється на рівні підприємства загалом, а всі інші плани стосуються підрозділів і є взаємопов’язаними.

*Процес внутрішньо фірмового планування* включає розробку прогнозу розвитку підприємства, визначення загальних завдань на його базі із встановленням термінів їх виконання та оцінку ресурсного забезпечення; коригування плану (ув’язування окремих стадій програми, постачання ресурсів, виробництво та збут продукту); складання бюджету (розподіл ресурсів між підрозділами) та конкретизацію плану (вироблення конкретних настанов у поширенні прийняття рішень на нижчі ланки).

**Бюджет підприємства**

План з викладенням очікуваних результатів в числовому вираженні називається бюджетом. Він є основою любої фінансової моделі на підприємстві. Призначення бюджету полягає в порівнянні фактичних витрат з плановими показниками та здійсненні на цій основі контролю В більш широкому значенні бюджет являється фінансовим планом, а також планом використання трудових і матеріальних ресурсів.

На підприємстві розробляється багато видів бюджетів, які можна об’єднати в: основний (загальний), операційний та фінансовий (рис.5).

Стратегія підприємства

Фінансова стратегія

(прогноз)

Бюджет підприємства

Операційний

бюджет

Фінансовий бюджет

1.Касовий план

2.Балансовий звіт

Кошториси накладних витрат та інших

Кошторис

витрат

Плану

збуту

План

виробництва

**Рис. 5. Зв’язок бюджету із стратегічним планом підприємства**

Основний бюджет визначає потребу в капіталі для досягнення поставлених цілей. Він складається з трьох фінансових документів: прогнозу прибутку і збитків; прогнозу рух грошових коштів; прогнозу балансу підприємства.

Основний бюджет розробляється на базі операційного та фінансового. Перший складається з прогнозу продаж, виробництва, запасів, витрат на матеріали, накладних витрат, прямих витрат на заробітну плату, комерційних витрат, управлінських витрат, прибутків і збитків. Фінансовий бюджет включає інвестиційний, касовий бюджети, балансовий звіт.

Фундаментом бюджетування являється правильна оцінка обсягу продаж, а отже, добре налагоджені маркетингові дослідження та, як результат, – план маркетингу.

**Стратегічне планування.**

***Стратегія*** – це генеральна, комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію і головні цілі, а також розподіл ресурсів для реалізації цілей.

***Види стратегій:***

1. Стратегія розвитку відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капітальних вкладень. Основними напрямками можливостей розвитку можуть бути:

- інтенсивний. До нього відносять стратегію глибшого проникнення на ринок (через інтенсифікацію маркетингових зусиль); стратегію розширення меж ринку (вихід на нові ринку з існуючим товаром); стратегія вдосконалення продукції (створення нових або вдосконалення існуючих продуктів для вже охоплених ринків). - інтеграційний. До нього відносять стратегію вертикальної інтеграції (контроль або приєднання підприємств-постачальників сировини, матеріалів і напівфабрикатів, а також збутових фірм); стратегія горизонтальної інтеграції (контроль або поєднання підприємств – конкурентів);

- диверсифікація. До неї відносять стратегію горизонтальної диверсифікації (випуск нового продукту, що не пов'язаний з основним виробництвом, але орієнтується на смаки вже охопленої аудиторії); стратегія концентричної диверсифікації (випуск нового товару для залучення споживачів інших цільових аудиторій); стратегію конгломератної диверсифікації (орієнтація на нові галузі промисловості та на нові цільові ринки).

2. Стратегія сталості відбиває прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва. Вона застосовується в основному в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу та прибутку. В цьому випадку необхідно знижувати витрати виробництва, накопичувати прибуток за рахунок нових джерел, активізувати фінансову діяльність, фінансова економія та ін. Критерієм, що визначає характер стратегії є показники прибутку на обсяг продажу, на активи, на акції, швидкість оновлення;

3. Стратегія виживання застосовується як оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства. Критерієм визначення її характеру є критичний аналіз продуктів і ринків, фінансового стану, організаційної структури. В цьому випадку альтернативою є перебудова маркетингової діяльності, системи управління та фінансової системи.

**Стратегічне планування –** це процес систематизованого визначення довгострокових цілей і напрямків діяльності підприємства. ***Складається воно з наступних етапів:***

1. Визначення місії;

2. Формування стратегічних цілей;

3. Аналіз зовнішнього середовища (стратегічна діагностика);

4. Аналіз внутрішнього потенціалу (оцінка стану усіх стратегічних господарських підрозділів);

5. Вибір генеральної стратегії підприємства.

**Стратегічне бізнес-планування**

Одним із засобів стабільності підприємств є сучасна технологія управління – бізнес-план. Методи бізнес-планування використовують для вирішення великого кола проблем. Зазвичай вони пов’язані з довгостроковим плануванням: освоєнням нових сфер виробничої діяльності чи некомерційної діяльності; злиттям з іншими підприємствами чи їх придбанням, розробкою довгострокових програм розвитку.

Бізнес-планування краще характеризується терміном «аналіз управлінських рішень». Саме ця задача є головною для подібних досліджень.

**Бізнес-планування** це процес, який представляється не одиночними рішеннями проблеми, а сукупністю вибору. **Структуру любого бізнес-плану можна представити трьома великими блоками:**

* + - 1. Описання поточної ситуації (тут пряму відповідність привести складніше – це і «описання підприємства», «описання проекту», «дослідження ринку»);
      2. Викладення стратегії здобуття прибутку із ситуації, що склалася (така інформація в плані зосереджена в розділах: «стратегія маркетингу», «описання ідеї», «план виробництва», «юридичні аспекти» та ін.);
      3. Розробка підсумкових розрахунків (зазвичай, в плані ця частина представлена розділами «фінансово-економічні розрахунки», «аналіз ризиків»).
      4. Таке розуміння суті змісту бізнес-плану дозволяє грамотно подати інформацію та правильно її оформити.

*Бізнес-план використовується в двох напрямках:* для зовнішніх користувачів та внутрішнього використання.

Найбільш типовими зовнішніми «споживачами» бізнес-плану являються особи, які зацікавлені в отриманні адекватної та, по можливості, максимально повної інформації про підприємство.

Найбільш характерними представниками даної групи є:

* *Потенційний інвестор*. Його мета в полягає в розгляданні можливості та доцільності інвестування коштів в проект, що пропонується підприємством, чи придбання частки підприємства. Інвесторів в більшій мірі цікавить рентабельність вкладень та рівень ризику. У випадку купівлі бізнесу чи крупних інвестицій немаловажне значення надаються питання контролю. Горизонтом розрахунку бізнес-плану в цьому випадку є життєвий цикл проекту.
* *Стратегічний партнер* зацікавлений в підвищенні ефективності спільної діяльності – використані ефекту синергізму. Партнерів у бізнес-плані цікавить рентабельність вкладень та рівень ризику. Причому в аналізі слід врахувати стратегічні цілі обох сторін. Горизонтом розрахунку бізнес-плану в цьому випадку є також життєвий цикл проекту або прогнозний період співробітництва.
* *Кредитор* прагне отримати фіксований дохід з мінімальним ризиком. В бізнес-плані його цікавлять графіки фінансування та повернення коштів, передбачуване забезпечення кредиту, «»благонадійність» позичальника, фінансові схеми, які забезпечують його повний контроль. Горизонтом розрахунку бізнес-плану в цьому випадку є період кредиту та ще 1-2 місяці.
* *Замовник (отримання крупного контракту)* шукає підтвердження про оптимальне співвідношення ціна/якість за потенційно можливим контрактом. В бізнес-плані його цікавить якість товару (послуги), строки виконання, сервісне обслуговування, ціни, умови оплати та доставки. Горизонтом розрахунку бізнес-плану в цьому випадку є період контракту, експлуатаційний (гарантійний) строк.

**Для внутрішнього використання бізнес-план складається з метою:**

- планування («що необхідно дати сьогодні, щоб підготовитися до невизначеного майбутнього»);

- підтримки прийняття рішень (виявлення критеріїв оцінки та ранжування рішень відповідно до них, вибір найкращого рішення);

- контроль (основа управління відхиленнями – відстеження виконання прийнятого плану та його корегування у випадку розходження з дійсністю);

- реінжиніринг (розуміється творчий кардинальний перегляд будь-яких процесів, аж до функціонування підприємства в цілому).

**Зміст виробничої системи та виробничої стратегії**

***Виробнича система*** – система, що використовує операційні ресурси підприємства для перетворення фактора виробництва, що вводиться в обрану нею продукцію. Вхід системи може бути представлений сировиною, замовником, готовою продукцією, клієнтом (рис. 6).

Корпоративна стратегія

Система планування та управління

Маркетингова стратегія

Фінансова стратегія

Фінансова стратегія

Виробнича система

Виробнича стратегія

персонал

ВХІД

Матеріали, клієнти

ВИХІД

Товари, послуги

заводи

комплек-туючи

процеси

**Рис. 6. Модель виробничої системи в структурі підприємства**

Рішення з виробництва приймають в залежності від місця і ролі підприємства на ринку та корпоративної стратегії, яка ґрунтується на місії і по суті відображає як саме фірма планує використати усі свої ресурси і функції з метою забезпечення конкурентної переваги.

*Виробнича стратегія визначає* спосіб і рівень використання виробничої потужності, що сприяє реалізації корпоративної стратегії.

***Виробнича стратегія містить 5 елементів:***

персонал – трудові ресурси заняті у виробництві;

заводи – фабрики, виробничі і сервісні підрозділи, для виготовлення продукції;

матеріали - проходять перетворення у виробничій системі;

процеси – охоплюють усі етапи виробництва система планування й управління-процедура й інформація, що використовується у виробничій системі;

виробничий процес – склад із сукупності робочих операцій (організаційно нерозподілені повторювальні однорідні елементи), які поділяються на робочі прийоми, що складаються з робочих рухів.

Виробниче перетворення має наступний характер: фізичне перетворення; зміна місця розташування. Як результат транспортування; обмін, як результат роздрібної операції; складське збереження; фізіологічне перетворення.

***Структура виробництва*** є розгалуженою. В залежності від призначення виробничої продукції виділяють:

* виробництво засобів виробництва
* виробництво предметів споживання.

***В цілому тип виробництва*** це комплексна характеристика особливостей виробництва, обумовлена його спеціалізацією обсягом, номенклатурою, формою руху виробів за робочими місцями.

***Розрізняють такі типи виробництв***:

* *проектне (одиничне)* – неповторний характер, широкої номенклатури в одиничних кількостях, які повторюються через проміжки часу (авторемонт, охоронооздоровчі, публікація підручників);
* *індивідуальне* – створення унікальних зразків, що володіють вираженою специфікою чи в процесі освоєння нової продукції (лікарні, освіта);
* *серійне* – випуск продукції окремими серіями (партіями);

- *дрібносерійне* – виробництво малими партіями різного асортименту і застосування де є великий обсяг елементів у супутніх виробах (консервний завод: 1партія-різана морква, 2- зелений горошок, 3-буряк. Всі вони проходять однаковий процес промивання, сортування, нарізки);

- *велико серійне виробництво* – великими партіями на періодичній основі, або за замовленням ( ресторан. пошта, обладнання);

- *безупинне* – виробництво однорідна продуктивна технологія яких передбачає безупинний потік ресурсів ( радіостанції, нафта, хімікати, охорона кордонів);

- *масове* – виробництво однотипної продукції у великих обсягах (авто, тракторні заводи, виробництво будматеріалів).

Підприємство являє собою комплекс взаємопов’язаних між собою цехів і господарств.

***Структура підприємства містить наступні елементи:***

1). *Цехи основного. виробництва*: заготівельні, обробні, складальні.

2).Д*опоміжні* – забезпечення основного виробництва інструментом, здійснення ремонту.

3).*Обслуговуючі господарства* – для забезпечення потреб інших цехів (складські, транспортні, енергетичні)

Структурною одиницею є ***цех*** – відособлена структурна одиниця, що володіє адміністративною самостійністю, організована на основі технологічної та предмет спеціалізації виготовлення.

ЦЕХ

ділянка

Робочі місця

Робочі місця

ділянка

Робочі місця

Робочі місця

**Рис. 7.Структура цеху**

***Ділянка*** – виготовлення певних деталей, вузлів, відособлена частина технологічного процесу.

***Робоче місце*** – первинна ланка виробничої ділянки, закріплення за робітником, обладнана відповідними устаткуванням.

Виробнича структура відображає характер поділу праці між окремими цехами і визначає форми і методи внутрішньої кооперації.

***Розрізняють такі типи виробничої структури:***

1) *технологічна* – кожен цех характеризується на виконанні конкретної частини виробничого процесу (складальний цех, механічний ливарний)

2) *предметна* – спеціалізується виготовленні певного виробу.

3) *змінна* – поєднання технологічного та предметного типу. Машинобудівний завод: заготівельні цехи організовані за технологічним принципом, а механоскладальний - за предметним.

***На формування виробничої структури впливають ряд факторів:***

1. фактори змішаного середовища-економічні, правові, НТП, екологічні.
2. фактори внутрішнього середовища-мета і стратегія розвитку підприємства, ресурсні можливості, технологія, потужність, чисельність персоналу.
3. форми спеціалізації: а).технологічна, б).предметна.
4. потужність, масштаб і орієнтація виробництва (на технологію чи на продукт).
5. розвиток техніки і технологія.
6. організаційне середовище – характеризує потенційні можливості розвитку виробничої структури ;

7) місце розташування (мінімум витрат за рахунок дешевих ресурсів і близькості до ринку споживання

**Основний зміст виробничого процесу можна виразити через наступні поняття**:

*Виробничий цикл виготовлення* це календарний період часу, протягом якого предмет праці проходить усі стадії виробничого процесу.

Скорочення циклу дає можливість виробничому підрозділу виконати завдання з меншим скороченням незавершеного виробництва, що прискорить оборотність.

*Виробничий цикл складається з двох частин: р*обочий період, протягом якого предмет використовується та час на технологічні та нетехнологічні операції.

Знання всіх елементів конкретних шляхів та процесу, компонентів виробничої системи й процедур управління сприяє виявленню резервів у виробничому процесі та вміле їх за діяння.

Одним з варіантів виробничої стратегія є продуктова. Розглянемо її на прикладі.

***ВИСНОВКИ ПО ТЕМІ:***

Основною загрозою, яка може ускладнити розвиток бізнесу успішних компаній - відсутність стратегічних орієнтирів. Наслідком нормалізації ситуації всередині успішного підприємства і стабілізації зовнішнього середовища стало розуміння того, що потрібно змінюватися, щоб успішно далі розвиватися для досягнення кінцевої мети. Першим кроком у зниженні невизначеності усвідомлення суті конкретного підприємства є – визначення місії.

В сучасних умовах господарювання основу місії підприємства має складати: філософія (базові погляди, цінність, мотивація), внутрішня концепція (сильні сторони, ступінь конкурентоспроможності, фактори виживання), зовнішній образ та імідж (відповідальність перед партнерами, споживачами, суспільством в цілому). Ціль, виражає внутрішні потреби системи, що має внутрішній блок управління, а функція відбиває призначення системи, її роль у середовищі і є об'єктивно обумовленим середовищем. Отже, цілі та функція не є тотожними і не можуть підпорядковуватися один одному, але можуть заважати одна одній.

Під цілями розуміють якісні та кількісні характеристики функціонування підприємства, на досягнення яких, воно орієнтує свою діяльність. Визначення цілей покликане надати основу та стимул для подальшої діяльності. Правильно сформовані та ефективно систематизовані цілі підприємства є основою для розробки стратегії та тактики його господарської діяльності.

Стратегія –це генеральна, комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію і головні цілі, а також розподіл ресурсів для реалізації цілей.

Під метою підприємця (або власника) розуміється сукупність його намірів і інтересів як фізичної особи, спроектована на підприємницьку діяльність. Мета підприємства – це умовне аналітичне поняття, призначене для опису чинників поведінки підприємства в господарському і адміністративному середовищах.

Першочерговими цілями підприємства являються збільшення вартості бізнесу, довгострокової стійкості, росту та диверсифікації. Інші цілі будуть визначатися відношенням підприємства до різних пов’язаних груп, що неоднаково зацікавлені в діяльності підприємства, та політикою керівництва щодо задоволення їх інтересів.

Під здатністю до підприємництва розуміється уміння організовувати та забезпечувати успішне функціонування підприємства на умовах раціонального використання капіталу, природних ресурсів, праці в процесі виробництва необхідних суспільству товарів, робіт, послуг.

Прибуток, як економічний показник, дозволяє поєднувати еко­номічні інтереси держави, підприємства, як господарюючого суб'єкта, робітників і власника підприємства. Прибуток є якісним показником, бо в його розмірі відображається зміна обсягу товарообороту, доходів підприємства, рівня використання ресурсів, величини витрат обертання. Таким чином, прибуток синтезує в собі всі сторони діяльності підприємства, характеризує ефективність його господарської діяльності в цілому

Під мінімальним розуміється прибуток, розмір якого після сплати податків задовольняє уявлення власників підприємства про мінімальний рівень рентабельності на вкладений капітал. Кількісно мінімальний рівень рентабельності відповідає рівню середньої відсоткової ставки банки по депозитам, що склалася на теперішній період часу.

Нормальний прибуток, прибуток котрий відповідає нормі прибутку на капітал, що в середньому склалася на ринку. Необхідна сума прибутку*,* прибуток який відповідає потребам підприємства в коштах на виробничий та соціальний розвиток, що утворюється за рахунок прибутку після сплати податків.

Забезпечують стабільність підприємства його обсяги діяльності, які мають певну мінімальну та максимальну межу. точка «беззбитковості» представляє собою такий обсяг діяльності підприємства, при досягається самоокупність діяльності. При цьому виручка не дає змоги підприємству отримати прибутки, але і збитки вона не понесе показник безпеки. Він дозволяє визначити, наскільки фірма може знизити обсяг продажу, не зазнавши при цьому збитків. Чим вищий цей показник, то безпечнішою вважається ситуація.

Точка «ліквідації» - це обсяг діяльності, при якому сума доходу дорівнює сумі постійних витрат

Ріст конкуренції, прагнення до стабільності та пониженню ризику змушують керівників підприємств усвідомити важливість цілеспрямованого розвитку, виділення на його розробку коштів та часу. Результатом процесу планування є план, програма, проект. Програма визначає розвиток одного з важливих напрямків діяльності підприємства (наприклад, програма контролю якості, удосконалення технології). Проект відрізняється від програми більш високим рівнем розроблення (графік виконання, вартість, конкретні параметри).

*Процес внутрішньо фірмового планування* включає розробку прогнозу розвитку підприємства, визначення загальних завдань на його базі із встановленням термінів їх виконання та оцінку ресурсного забезпечення; коригування плану (ув’язування окремих стадій програми, постачання ресурсів, виробництво та збут продукту); складання бюджету (розподіл ресурсів між підрозділами) та конкретизацію плану (вироблення конкретних настанов у поширенні прийняття рішень на нижчі ланки).

Стратегічне планування – це процес систематизованого визначення довгострокових цілей і напрямків діяльності підприємства. *Виробнича стратегія визначає* спосіб і рівень використання виробничої потужності, що сприяє реалізації корпоративної стратегії.

Знання всіх елементів конкретних шляхів та процесу, компонентів виробничої системи й процедур управління сприяє виявленню резервів у виробничому процесі та вміле їх задіяння.

***ПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ***

1. У чому полягає головна мета діяльності підприємства?
2. Які ознаки покладені в основу класифікації цілей функціонування підприємства
3. Чи залежить мета діяльності підприємства від стадії життєвого циклу підприємства
4. Який зв'язок між цілями підприємства та його функцією (місією)
5. Що являє собою «дерево цілей»
6. Суть прибутку. При яких умовах підприємство може отримувати прибуток?
7. Обґрунтуйте необхідність планування господарсько-фінансової діяльності
8. Розкрийте суть планування діяльності як функції управління підприємством
9. Що є основою планування?
10. Назвіть основні принципи планування діяльності підприємства.
11. Охарактеризуйте елементи внутрішньо фірмового планування.
12. Наведіть основні етапи та принципи планування.
13. Суть бюджету та його значення в плануванні.
14. Розкрийте зміст стратегічного планування діяльності підприємства.
15. Дайте визначення поняття «стратегія підприємства».
16. Які види головних стратегій діяльності підприємства, кожний з яких обґрунтовується виходячи зі специфіки підприємства ви знаєте?
17. Розкрийте напрямки можливостей розвитку?
18. В чому полягає сутність і зміст бізнес-планування?
19. Розкрийте суть виробничої системи та змоделюйте її в структурі підприємства.
20. Які фактори впливають на формування виробничої структури та які її типи вам відомі?
21. В чому суть структури та її основних елементів?
22. Виробництво та його типи.
23. Розкрийте суть виробничого процесу.
24. Виробнича стратегія та її основні елементи