

ПЕРСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

A PROSPECTIVE ANALYSIS IN THE SYSTEM OF BUSINESS PLANNING OF THE COMPANY

УДК 338.58:65.014

Фісуненко П.А.

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Штипуляк А.А.

студентка

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

У статті розглянуто результати дослідження підходів до аналізу і планування діяльності підприємства, їх взаємозв'язок. Розкрито сутність бізнес-планування, перспективного аналізу та оцінки ефективності використання ресурсів та витрат підприємства і запропоновано методичний підхід, алгоритм та методику розрахунку.
Ключові слова: підприємство, планування, бізнес-план, аналіз, перспективний аналіз.

В статье рассмотрены результаты исследования подходов к анализу и планированию деятельности предприятия, их взаимосвязь. Раскрыта сущность бизнес-планирования, перспективного анализа и оценки эффективности использования

ресурсов и затрат предприятия и предложен методический подход, алгоритм и методика расчета.

Ключевые слова: предприятие, планирование, бизнес-план, анализ, перспективный анализ.

The article describes the results of a study of approaches to analysis and planning of enterprise activity, their interaction. The essence of business planning, perspective analysis, estimates of resource efficiency, costs of businesses and methodological approach, the algorithm and the method of calculation, which have been revealed and offered in this article.

Key words: enterprise, planning, business plan, analysis, prospective analysis.

Постановка проблеми. За останні роки в економіці, фінансовій та банківській системах України відбулися радикальні зміни. Стан справ в економіці України залишається вкрай складним, вона змушена долати наслідки планово-розподільної системи господарювання, її структурні деформації, затратний механізм ціноутворення та неконкуренто-спроможність, тому уміння розробляти бізнес-плани стає вкрай актуальним. Планування діяльності підприємства повинне відповідати вимогам ринкової економіки і реагувати на всі процеси, які відбуваються в державі. У зв'язку з цим на підприємствах України виникла гостра проблема передбачуваності, планування, дієвим інструментом якого виступає бізнес-планування. Успішна робота підприємства залежить від забезпечення і ефективного використання ресурсів. Для підвищення ефективності виробництва на підприємстві потрібно впроваджувати систему управління ефективністю виробництва. Направленість цієї системи – мінімізація ресурсів у кожній одиниці кінцевих результатів виробництва. Інструментами є якісний, кількісний і факторний аналіз, результати яких використовуються в першу чергу для планування діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Бізнес-плануванню приділяється значна увага в навчальних виданнях і наукових публікаціях з економіки підприємства, стратегічного менеджменту, аналізу господарської діяльності, а також у нормативних документах державних органів влади [2]. На вирішення цієї проблеми спрямовані дослідження таких видатних економістів, як: Алан Вест, В. Ю. Брінк, В. П. Буров, О. Д. Василік, М. П. Грузінов, П. Друккер, В. Г. Котлярова, В. М. Опарін, С. Ф. Покропивний, А. М. Поддєрьогін, Н. А. Савельєва, Т. І. Яцків та інших. Однак,

питання методичного забезпечення проведення перспективного аналізу (кількісного, якісного та факторного аналізу), що має проводитися при розробці бізнес-плану, висвітлено не достатньо.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення сутності бізнес-планування діяльності підприємства, ролі і місця перспективного аналізу, як одного з інструментів системи управління ефективністю виробництва.

Виклад основного матеріалу. Аналіз і планування є одними з важливих функцій управління, без яких неможливо прийняття жодних управлінських рішень суб'єктами господарювання. Вони рівнозначні з такими функціями управління, як облік, контроль, організація, комунікація і мотивація.

Планування діяльності підприємства за допомогою бізнес-плану характеризує всі основні аспекти функціонування підприємства, а аналіз досліджує проблеми, з якими воно може зіткнутися в практиці своєї діяльності та визначає способи розв'язання цих проблем.

Бізнес-план – основа управління підприємством, одночасно пошукова, науково-дослідницька і проєктна робота, що передбачає рішення завдань, які постають перед підприємством, незалежно від його функціональної орієнтації. Процес розробки бізнес-плану включає детальний аналіз економічних і організаційних питань. Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних в просторі і часі та узгоджених із метою та ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку при мінімальних ризиках внаслідок реалізації підприємницького проєкту (угоди). У бізнес-плані розглядаються науково-технічні, технологічні, організаційні, соціальні та інші сторони реалізації підприємницького проєкту, але основна увага зосереджується на його фінансово-економічних аспектах [5, с. 306].

На нашу думку, за даними бізнес-плану має проводитися перспективний аналіз та оцінка ефективності використання ресурсів підприємства. Саме такий підхід дозволить забезпечити постійне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз повинен допомогти управлінському персоналу отримати відповіді на питання: як (ефективно або неефективно), на скільки (ефективно чи неефективно), що вплинуло (фактори), та які заходи необхідно вжити, щоб підвищити ефективність використання ресурсів, витрат, ефективність виробництва в цілому. Проведення перспективного аналізу вимагає розробки методики аналітичного забезпечення системи управління ефективністю виробництва, що включає якісний, кількісний і факторний аналіз.

Аналіз – логічний метод наукового дослідження, суть якого полягає в уявному або практичному розчленуванні єдиного цілого на складові частини й вивчення їх у всій багатоманітності суттєвих взаємозв'язків [10].

Перспективний аналіз – це аналіз майбутніх результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Найважливішими завданнями проведення перспективного аналізу є підготовка необхідної аналітичної інформації для обґрунтування перспективних і поточних планів розвитку підприємства, оцінка реальності виконання намічених планів [9, с. 158].

Перспективний якісний аналіз ефективності використання ресурсів і витрат підприємства допомагає одержати відповідь на питання: «як?» ефективно (або неефективно) використовувалися ресурси і витрати підприємства. Для виконання перспективного якісного аналізу ефективності використання ресурсів, витрат, ефективності розвитку підприємства в цілому пропонується використовувати абсолютні значення величини основних фондів, оборотних коштів, трудових ресурсів, собівартості, виробничих витрат, товарної (вальної) продукції. Алгоритм перспективного якісного аналізу та оцінки використання ресурсів, витрат підприємства (Е) пропонується у такому вигляді:

$$E = \frac{\sum_{t=1}^T I_{рв}}{\sum_{t=1}^T I_{кр}}, \quad (1)$$

де $\sum_{t=1}^T I_{рв}$; $\sum_{t=1}^T I_{кр}$ відповідно сума індексів ресурсів, витрат, сума індексів кінцевих результатів підприємства. При $E \geq 1$ робиться висновок про неефективне використання ресурсів, витрат підприємства, тільки у разі, коли $E < 1$ робиться висновок про ефективне використання ресурсів, витрат підприємства, оскільки при цьому в плановому періоді в кожній одиниці продукції величина ресурсів і витрат, необхідних для виробництва КР, знизиться.

Для виконання перспективного якісного аналізу ефективності використання ресурсів, витрат, ефективності виробництва підприємства, можна також використовувати відносні (ємнісні) показники: капіталомісткість продукції по основним фондам (ОФЄ) і оборотним засобам (ОСЄ), трудомісткість продукції (ТРЕ), витратоємність продукції (СЄ), питоми виробничі витрати (ПВВ).

Алгоритм перспективного якісного аналізу ефективності використання ресурсів, витрат підприємства, який здійснюється за допомогою відносних, ємнісних показників пропонується у вигляді відношення:

$$E_{PE, BE} = \frac{\sum_{t=1}^T I_{PE, BE}}{T} \quad (2)$$

де $I_{PE, BE}$ – індекс відносних, ємнісних показників ресурсо-, витратомісткості продукції ($I_{ОФЄ}$, $I_{ОСЄ}$, $I_{ТРЕ}$, $I_{СЄ}$, $I_{ПВВ}$).

При $E_{PE, BE} \geq 1$ робиться висновок про те, що за аналізований період часу ресурси та витрати підприємства використовувалися неефективно. Тільки у випадку, коли $E_{PE, BE} < 1$, робиться висновок про те, що ефективність використання ресурсів, витрат у плановому періоді порівняно з базовим зростає.

Кількісний перспективний аналіз у системі управління ефективністю виробництва дає відповідь на питання «на скільки ефективно (або неефективно)» використовувалися за аналізований період ресурси і витрати підприємства.

Для кількісного перспективного аналізу ефективності використання ресурсів і витрат, ефективності діяльності підприємства, пропонується наступний алгоритм:

$$E(\Pi) = \sum_{t=1}^T (PE, BE^* - PE, BEt) \times KPt \times K \quad (3)$$

де $E(\Pi)$ – приріст (Е) або втрата (Π) прибутку в результаті, відповідно, зниження або зростання ресурсо-, витратомісткості продукції; PE, BE^* ; PE, BEt – показники ресурсо-, витратомісткості продукції підприємства (ОФЄ, ОСЄ, ТРЕ, СЄ, ПВВ), відповідно, в базовому і плановому періодах; К – коефіцієнт ефективності використання ресурсів та витрат підприємства.

Рівняння може мати позитивне, негативне і нульове рішення. Якщо $E(\Pi) \leq 0$, робиться висновок про неефективне використання ресурсів та витрат підприємства (негативна величина – скорочення прибутку через зростання ресурсо-, витратомісткості продукції у плановому періоді в порівнянні з базовим значенням). Тільки у випадку позитивного значення робить висновок про зростання ефективності використання ресурсів та витрат підприємства (позитивна величина – приріст прибутку за рахунок зниження показника ресурсо-, витратомісткості продукції плановому періоді в порівнянні з базовим значенням).

У системі управління ефективністю діяльності підприємства факторний перспективний аналіз повинен допомогти отримати управлінському персоналу відповіді на питання: «які чинники» вплинули на ефективність використання ресурсів і витрат (їх груп, елементів, статей).

У реальних умовах виробництва, у реальному масштабі часу змінюються і кінцеві результати, і ресурси та витрати підприємства. Ці зміни приймаються в якості факторів першого роду, які будуть розглядатися безпосередньо при проведенні факторного аналізу. До факторів другого

роду відносяться дії осіб, відповідальних за ефективне використання ресурсів і витрат (хто винен? у зниженні ефективності використання ресурсів і витрат). Фактори другого роду виявляються на основі аналізу повноважень і відповідальності безпосередніх виконавців, проведеного управлінським персоналом.

В основу факторного перспективного аналізу та оцінки ефективності використання ресурсів, витрат, ефективності діяльності підприємства, поклали алгоритм:

$$E_{p,v} = I_{p,v} / I_{kr}, \quad (4)$$

де $I_{p,v}$; I_{kr} – відповідно, індекс ресурсів, витрат, індекс кінцевих результатів підприємства.

Безліч можливих результатів розрахунку співвідношення (4) формалізували і відобразили у вигляді діаграми (рис. 1). На вертикальній осі відклали зміну кінцевих результатів виробництва. Причому вгору фіксували зростання кінцевих результатів ($I_{kr} > 1$) і при цьому відклали $I_{kr} - 1$; вниз від «1» – зниження обсягів виробництва кінцевих результатів, тобто коли $I_{kr} < 1$, відклали $1 - I_{kr}$. На горизонтальній осі відклали зміну ресурсів підприємства. Причому вправо від «1» фіксували зростання ресурсів, тобто випадки, коли $I_{p,v} > 1$, відклали $I_{p,v} - 1$. Ліворуч від «1» зниження ресурсів (тобто, коли $I_{p,v} < 1$), відклали $1 - I_{p,v}$.

Таким чином, отримали 17 типів множин точок результатів розрахунку співвідношення (1) між I_{kr} і $I_{p,v}$. З них виявилось

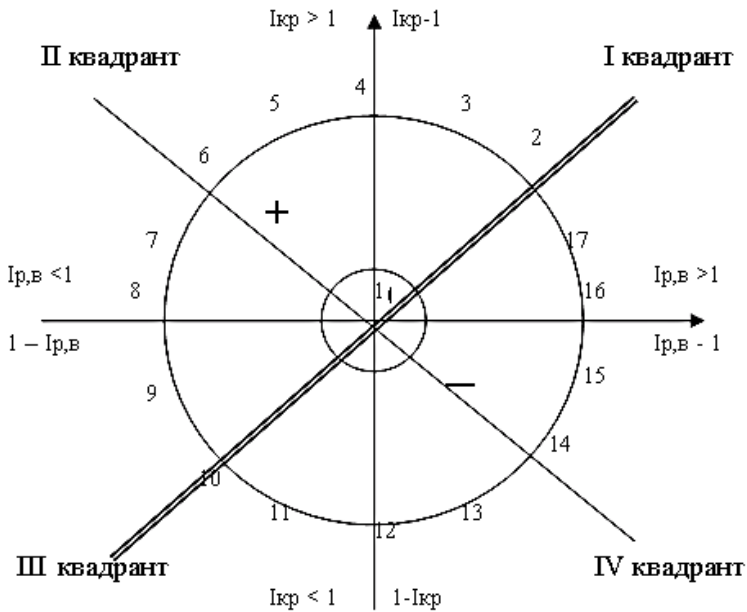


Рис. 1. Співвідношення між змінними ресурсами і витратами ($I_{p,v}$) і кінцевими результатами (I_{kr})

Таблиця 1

Умови, алгоритм факторної оцінки, оцінка ефективності використання ресурсів та витрат підприємства

№	Умови		Алгоритм оцінки	Точка (Т) лінія (Л) сектор (С)	Оцінка «+» – ефективно, «-» – неефективно
1.	$I_{kr}=1$	$I_{p,v}=1$	$\{I_{kr}-1; 1-I_{kr}\}=\{I_{p,v}-1; 1-I_{p,v}\}$	Т.1	-
2.	$I_{kr}>1$	$I_{p,v}>1$	$I_{kr}-1=I_{p,v}-1$	Л. 1-2	-
3.	$I_{kr}>1$	$I_{p,v}>1$	$I_{kr}-1>I_{p,v}-1$	С.3	+
4.	$I_{kr}>1$	$I_{p,v}=1$	$I_{kr}-1>\{I_{p,v}-1; 1-I_{p,v}\}$	Л. 1-4	+
5.	$I_{kr}>1$	$I_{p,v}<1$	$I_{kr}-1>1-I_{p,v}$	С. 5	+
6.	$I_{kr}>1$	$I_{p,v}<1$	$I_{kr}-1=1-I_{p,v}$	Л. 1-6	+
7.	$I_{kr}>1$	$I_{p,v}<1$	$I_{kr}-1<1-I_{p,v}$	С. 7	+
8.	$I_{kr}=1$	$I_{p,v}<1$	$\{I_{kr}-1; 1-I_{kr}\}<1-I_{p,v}$	Л. 1-8	+
9.	$I_{kr}<1$	$I_{p,v}<1$	$1-I_{kr}<1-I_{p,v}$	С. 9	+
10.	$I_{kr}<1$	$I_{p,v}<1$	$1-I_{kr}=1-I_{p,v}$	Л. 1-10	-
11.	$I_{kr}<1$	$I_{p,v}<1$	$1-I_{kr}>1-I_{p,v}$	С. 11	-
12.	$I_{kr}<1$	$I_{p,v}=1$	$1-I_{kr}>\{I_{p,v}-1; 1-I_{p,v}\}$	Л. 1-12	-
13.	$I_{kr}<1$	$I_{p,v}>1$	$1-I_{kr}>I_{p,v}-1$	С. 13	-
14.	$I_{kr}<1$	$I_{p,v}>1$	$1-I_{kr}=I_{p,v}-1$	Л. 1-14	-
15.	$I_{kr}<1$	$I_{p,v}>1$	$1-I_{kr}<I_{p,v}-1$	С. 15	-
16.	$I_{kr}=1$	$I_{p,v}>1$	$\{I_{kr}-1; 1-I_{kr}\}<I_{p,v}-1$	Л. 1-16	-
17.	$I_{kr}>1$	$I_{p,v}>1$	$I_{kr}-1<I_{p,v}-1$	С. 17	-

7 типів співвідношення, при яких у результаті зміни чисельника і знаменника у плановому періоді в кожній одиниці кінцевих результатів ресурсів та витрат стало менше (ніж у базовому варіанті). Це безліч точок у секторі 3, на лінії 1-4, у секторі 5, на лінії 1-6, у секторі 7, на лінії 1-8, в секторі 9. Тут результати співвідношення інформують користувача про зростання ефективності використання ресурсів та витрат, в порівнянні з базовим варіантом.

Крім цього, є 10 типів результатів розрахунку співвідношення (4) відносин між мінливими кінцевими результатами виробництва і змінними ресурсами та витратами, при яких в кожній одиниці кінцевих результатів ресурси збереглися на колишньому рівні, або зросли порівняно з базовим варіантом. Це в точці «1», безліч точок на лінії 1-10, у секторі 11, на лінії 1-12, у секторі 13, на лінії 1-14, в секторі 15, на лінії 1-16, у секторі 17, на лінії 1-2. Тут результати відносини інформують про зниження ефективності використання ресурсів та витрат підприємства, порівняно з базовим варіантом. При цьому контрольний орган визначає центри відповідальності (особи, група осіб) за невірно прийняті при плануванні технічні, технологічні, організаційні, економічні, соціальні рішення, які розробляють рекомендації щодо усунення факторів, що негативно впливають на економіку підприємства і використання ресурсів та витрат. Кожен тип відносин має свій алгоритм оцінки, який наведено в табл. 1.

Результати факторного аналізу дають можливість розрахувати планові розміри ресурсів, дотримуючись вимог закону зростання продуктивності (ефективності) праці. Для таких розрахунків запропоновано відповідний методичний підхід, який дає безліч напрямів підвищення ефективності використання ресурсів та витрат підприємства та дозволяє розробляти декілька варіантів планів. Для зростання ефективності діяльності підприємства ресурсо- та витратоємкість кінцевих результатів у плановому періоді обов'язково повинна бути нижче аналогічного показника у звітному періоді.

Висновки з проведеного дослідження. Існує стародавнє китайське прислів'я: «Хто планує майбутнє – може перемогти. Хто не планує – точно програє», тому планування як функція управління діяльністю підприємства є організаційним початком всього процесу реалізації цілей підприємства та шляхів їх досягнення, визначення ефективних методів та способів. Відомий вчений у сфері управління П. Друккер підкреслив, що результативність є наслідком того, що «робляться потрібні і правильні речі. А ефективність є наслідком того, що ці речі створюються правильно» [12, с. 242]. Для вдалої роботи підприємства, забезпечення

і ефективного використання ресурсів та їх мінімізації, необхідно впроваджувати систему управління ефективністю виробництва, інструментом якої є перспективний аналіз. Перспективний якісний аналіз ефективного використання ресурсів і витрат підприємства визначає, як ефективно (або неефективно) використовувати ресурси і витрати підприємства, перспективний кількісний аналіз у свою чергу визначає, на скільки ефективно (або неефективно) використовувати ресурси і витрати підприємства, перспективний факторний аналіз визначає чинники, які вплинули на ефективність використання ресурсів і витрат. Саме такі підходи дозволять забезпечити постійне підвищення ефективності діяльності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон України «Про підприємництво» ст. 4, № 436-IV (436-15) від 16.01.2003. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12 Загол. з екрану. – Мов. укр.
2. Положення «Про типовий бізнес-план», затверджено Наказом Фонду державного майна України від 26.05.1994, № 301. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua> Загол. з екрану. – Мов. укр.
3. Гетало В. П. Бізнес-планування: навч. посібник / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К.: Професіонал, 2008. – 240 с.
4. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 434-438.
5. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. Волкової Н. А. / Н. А. Волкова, Р. М. Волчек, О. М. Гайдаєнко та ін. – Одеса: ОНЕУ, Ротапринт. – 2015. – 310 с.
6. Бізнес-планування: навч. посібник / Т. Г. Васильків, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупан. – К.: Знання, 2013. – 173 с.
7. Опарін В. М. Фінанси (загальна теорія): Навч. посібник. – 2-е вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 240 с.
8. Кушнір Т. Б., Немцов О. В. Теоретико-методичні аспекти формування системи планування на підприємстві / Кушнір Т. Б., Немцов О. В. // Вісник економічної науки України // Економічний вісник. – Вип. 1. – Донецьк, 2009. – С. 111-115.
9. Тарасенко Н. В. Економічний аналіз. Навч. посібник. 3-е видання. – Львів: Новий світ, 2004. – 344 с.
10. [Аналіз] – Режим доступу: <http://wikipedia.org/wiki/Аналіз> Загол. з екрану. – Мов. укр.
11. Драгун Л. М. Удосконалення аналізу ефективності використання обігових коштів підприємства / Драгун Л. М., Левченко В. Ф., Бондаренко О. Л. // Фінанси України, 1998. – № 12. – С. 12-21.
12. Питер Ф. Друккер. Енциклопедія менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.