

512 с.

10. Управление затратами предприятия : [монография] / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлапьянов, Г. А. Макухин. – Киев : Либра, 2007. – 320 с.
11. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан ; [пер. с нем.]. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
12. Хотинская Г. И. Концептуальные основы управления затратами / Г. И. Хотинская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №4. – С. 23 – 30.
13. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами / Дж. Шанк, В. Говиндараджан ; [пер. с англ. Е. П. Бугаевой]. – СПб. : ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
14. Шебек С. В. Управленческий учет как «точка роста» / С. В. Шебек // Машиностроитель. – 1999. – №9. – С. 12 – 15.

Надійшла 25.05.2009

УДК 658.51

О. В. КОБЗІЙ

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

*Розглянуто окремі підходи до вдосконалення систем планування та наведено найбільш актуальні принципи планування на підприємствах, що діють в умовах невизначеного ринкового середовища.*

*Separate approaches to perfection of the planning systems are considered and the most actual principles of planning on enterprises are resulted which operate in the conditions of indefinite market environment.*

**Постановка проблеми.** В ринкових умовах підприємство здійснює свою господарську діяльність в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Ці зміни здійснюються з різним ступенем швидкості, динаміки, складності та глибини. Зазначені умови можна охарактеризувати як нестабільні. Рівень невизначеності зовнішнього середовища підприємства обумовлено об'єктивними ознаками його нестабільності та індивідуальною здатністю підприємства щодо їх пізнання з урахування суб'єктивних аналітико-інформаційних та прогностичних можливостей.

Сучасне підприємство, функціонуючи як відкрита система, стає перед проблемою впливу чинників зовнішнього середовища та реагування на них. На відміну від директивного планування, на ринкове покладено функцію реагування на мінливі умови зовнішнього середовища, яке повинно забезпечити процес планування більш гнучкими інструментами та можливістю підприємства адаптуватись до постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

З огляду на високу мінливість середовища та обмеженість ресурсів в умовах ринку, виникає потреба акцентувати увагу на необхідності вироблення нових підходів, методів та інструментів планування в умовах невизначеності, властивих ринковій економіці, які б забезпечили можливість адаптації підприємств до нових умов господарювання. Для забезпечення ефективного управління підприємствами актуальним стає створення адаптивної системи планування, що має бути гнучкою стосовно умов реалізації планів, і методів її практичного використання, спрямованих на врахування змін у зовнішньому середовищі та використання внутрішніх резервів промислового підприємства.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні та методологічні питання, присвячені проблемам планування на підприємстві, знайшли своє відображення в дослідженнях багатьох учених-економістів: Р. Акоффа, Д. Хана, О. Орлова, М. Алексеевой, В. Иванова, Г. Лопушинської, О. Плоха, В. Москалюка [1 – 5].

**Постановка завдання.** Метою статті є розгляд та обґрунтування концептуальних підходів та принципів вдосконалення систем планування на підприємствах, які діють в умовах невизначеного ринкового середовища, за рахунок визначення основних інструментів планування, які дозволяють оперативно коригувати плани підприємств відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.** Для підприємств, діючих в умовах динамічного середовища, роль планування стає дуже важливою і повинна розглядатися з позиції загальної системи. Це пояснює той факт, що підприємство вимушене завжди здійснювати процес планування на основі неповної інформації, тобто в умовах відносної невизначеності ринкового середовища [3, с. 42 – 43]. В цих умовах формування нових систем планування залежить від багатьох чинників, які роблять вплив на рівень планової роботи. Тому для забезпечення ефективної й стабільної роботи систем планування необхідно внести ряд удосконалень в чинну систему управління підприємства.

В сучасних умовах можна говорити про тенденцію деякої інтеграції функцій стратегічного і оперативного планування на вітчизняних підприємствах. За своїм характером стратегічне планування є

адаптивним, оскільки забезпечує відповідність цільової орієнтації розвитку підприємства внутрішнім можливостям і майбутнім змінам зовнішнього середовища. Стратегічна адаптація – це процес глибинної трансформації внутрішнього середовища підприємства та пристосування майбутніх параметрів зовнішнього середовища у вигідному для себе форматі для забезпечення гармонійного цільового розвитку у стратегічній перспективі. Це викликано тим, що, з одного боку, стратегічні цілі зрештою мають бути перекладені на оперативні. З іншого боку, збільшення швидкості процесів в діловому середовищі є причиною того, що ті завдання, які вчора вирішувалися на рівні стратегічного планування, сьогодні виникають на оперативному рівні. Якість стратегічного планування істотно знижується через підвищення динаміки і невизначеності зовнішнього середовища. Це істотно ускладнює процес оперативного планування, що виявляється не захищеним від впливу "стратегічних" чинників.

Розвиток планування в рамках діяльності підприємства є процесом, що зачіпає і вимагає зміни всіх інших його підсистем управління. Реалізація комплексного підходу до вдосконалення планування окремого підприємства залежить від потенціалу планування. Під потенціалом планування підприємства слід розуміти його здатність розробляти якісні плани, відстежувати їх виконання і своєчасно здійснювати корегування планових і оціночних показників. Залежність якості планів підприємств промисловості від безлічі чинників доводить складність вибору оптимального напрямку розвитку планування. В цих умовах необхідно використовувати принципово нові підходи до планування. Основними блоками, що забезпечують адаптивні якості плану, які реалізуються за допомогою аналізу впливу факторів зовнішнього середовища, є блоки системи раннього попередження та механізмів контролю й адаптації стратегічного і тактичних планів. Система раннього попередження являє собою окрему інформаційну систему, що надає дані про потенційну зміну зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства за допомогою індикаторів раннього попередження, до яких відносяться законодавчі ініціативи, ціни на ринках постачання і т.п.

Подальше ефективне функціонування підприємств потребує використання таких принципів планування, як єдність, альтернативність, адаптивність, гнучкість, еластичність, маневреність; використання механізму коригування планових показників, які б забезпечили високий рівень гнучкості системи короткострокового планування та можливість швидкого внесення корективів у плани.

Принцип єдності означає, що планування мусить охоплювати всі сфери діяльності підприємства. Змістова поєднаність планів має бути узгоджена з організаційною структурою підприємства, оскільки елементами планування є окремі структурні підрозділи підприємства й окремі частини процесу планування. Взаємозв'язок між підрозділами забезпечується як на горизонтальному рівні, так і по вертикалі, тобто в межах управлінської ієрархії.

Планування зазвичай має цільову орієнтацію, тому система планів підприємства має формуватися як своєрідна модель перевірки можливостей досягнення цілей. За допомогою звітів виявляють фактичний рівень виконання поставлених завдань. Усі процеси планування та суб'єкти, що здійснюють їх, мають бути інтегрованими з орієнтацією на цілі.

Усі планові розрахунки мають бути також інтегрованими в певному часовому співвідношенні, незалежно від того, як саме розробляються ті чи інші плани: періодично, неперіодично чи разово. Найбільше ця риса притаманна періодичному плануванню, за якого планово-контрольні розрахунки побудовано у вигляді інформаційної системи, що має пірамідальну структуру й передає знизу вгору систематично агреговані показники від одного рівня управління до іншого.

За допомогою системи планування керівництво підприємства отримує інформацію, що відображає економічні процеси та взаємозв'язки підприємства та ринку. Цілісне уявлення про ці явища й процеси створюється через системне подання їх за допомогою сукупності взаємопересічних показників планів. Оскільки різні розділи плану розробляються взаємозалежно, то система планів дасть можливість зробити справді змістовні висновки, якщо буде повною.

Важливою властивістю є ефективність відповідної адаптації при різних змінах середовища. Адаптивність плану – це здатність плану пристосовуватися до мінливості змін у зовнішньому середовищі, відповідно до інформованості підприємства щодо реалізації випадкових ситуацій, а також можливість коригування раніше обраного плану. Внесення змін у плани, їх виправлення та уточнення за умов динамічного середовища може перетворюватися у безперервний процес корегування. Безперервність означає необхідність дотримання неперервного планового періоду з урахуванням плинного горизонту планування, а також взаємоузгодженості довго-, середньо- й короткострокових планів. Підготовка й прийняття рішень перетворюється на безперервну та гнучку адаптацію тимчасових рішень, що стосуються майбутнього, з урахуванням постійного оновлення інформації про ситуацію. Гнучкість досягається наданням планам здатності міняти свою направленість. В цілому гнучкість знижує небезпеку втрат, що викликаються непередбаченими обставинами, але може зажадати чималих додаткових витрат, які завжди необхідно зіставляти з ризиком. Для підвищення рівня гнучкості рекомендується розробляти альтернативні плани. При складанні планів необхідно передбачати, що в майбутньому вони можуть бути скореговані у відповідності з ситуацією, що змінилася. Такий підхід до планування отримав назву адаптаційного.

Крім цього, при прийнятті планових рішень слід враховувати такі важливі характеристики планів як ризик та надійність їх реалізації, а також еластичність та маневреність. Надійність визначається як

потенційна вірогідність виконання плану, а ризик – вірогідність його невиконання. Чим більш надійнішим є план тим менш ризиковим буде його реалізація. Зміна умов реалізації плану потребує корегування значень запланованих показників. Ця зміна, як правило, відбувається вже тоді, коли на реалізацію прийнятого плану затрачені відповідні ресурси та час, що призводить до необерненості плану, тобто обмежень на маневрування елементами системи. Маневреність – це категорія, яка характеризується швидкістю реакції планування на зміну зовнішніх та внутрішніх умов реалізації плану. При затвердженні та реалізації, вибраного плану, рішення набувають властивостей інерційності, так як деякі заходи вже були реалізовані. Ще однією важливою характеристикою планів є їх еластичність – це міра реагування однієї змінної величини на зміну іншої та показує відсоток зміни однієї величини при однаковій зміні іншої.

Для створення й успішного функціонування системи планування на підприємстві має бути створено певні передумови організаційного, інформаційного й кадрового характеру. Оскільки змістова інтеграція планових завдань і суб'єктів планування, як уже зазначалося, здійснюється в межах організаційної структури підприємства, то основні контури планової й організаційної піраміди мають збігатися. Система планування потребує належного інформаційного забезпечення, а саме: розвиненої прогнозно-аналітичної системи з адекватною методичною базою, чіткої системи управлінського й фінансового обліку, ефективної системи електронного оброблення інформації та передавання даних. Для впровадження сучасних технологій планування вітчизняним підприємствам промисловості необхідно створити умови для його здійснення: зміна організаційної структури управління; впровадження управлінського обліку; комп'ютеризація управління і виробництва; підвищення кваліфікації працівників, які займаються плануванням.

Цікавий підхід до побудови систем планування запропонували Р. Каплан і Д. Нортон [6]. Вони звертають основну увагу на те, як фінансові цілі взаємопов'язані зі всіма значимими для підприємства якісними і кількісними немонетарними показниками. Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), на думку її розробників, повинна використовувати вимірювані показники, принаймні, в наступних чотирьох напрямках:

- 1) фінансовий напрям, що розглядає ефективність діяльності компанії з точки зору віддачі на вкладений капітал;
- 2) корисність товарів і послуг компанії з точки зору кінцевих споживачів;
- 3) внутрішня операційна ефективність, що оцінює ефективність внутрішньої організації бізнес-процесів;
- 4) інновації і вчення, тобто здатність організації до сприйняття нових ідей, її гнучкість, орієнтація на постійні поліпшення.

Найбільш поширеними в практиці господарювання є фінансові показники, оскільки вони важливі при підведенні підсумків і є загальноприйнятими для виміру економічних наслідків і діяльності. Фінансові цілі, як правило, стосуються прибутковості, вимірюваної, наприклад, операційним доходом, рентабельністю використовуваного капіталу, або додатковою вартістю. В якості альтернативних фінансових завдань може бути швидке комерційне зростання або генерування потоку готівки. Проте фінансові показники є "повільними", оскільки дають уявлення про якість управління лише за минулі періоди, але не дозволяють адекватно відобразити траєкторію організації в майбутньому. На думку багатьох вітчизняних учених і менеджерів, BSC є одним з найбільш ефективних інструментів управління підприємством. Належним чином побудована збалансована система показників повинна ідентифікувати і прояснювати послідовність гіпотез про причинно-наслідкові залежності між результативними показниками і чинниками досягнення цих результатів. Кожен показник має бути елементом ланцюга причинно-наслідкових зв'язків.

При побудові подібної системи планування і контролю виникають деякі труднощі. Наприклад, велика увага приділяється пошуку і будівництву причинно-наслідкових зв'язків, а це завдання слабо піддається формалізації. Існує ризик зміни з часом адекватності побудованих зв'язків. Складним і неоднозначним завданням є також проблема вибору і виміру показників для оцінки прогресу по кожному з чотирьох напрямів. Поза сумнівом, що такий аналіз діяльності і побудова відповідної системи показників дозволяє ефективніше управляти чинниками економічної діяльності підприємства.

Окрім вказаних вище структурних проблем в побудові системи планування розглянемо та проаналізуємо якісний склад планових показників, використовуючи параметричний аналіз. Прийнято виділяти монетарні (вартісні) і немонетарні (натуральні) показники. Обидва види показників на підприємствах використовуються в основному для оцінки матеріальних активів. Для більшості підприємств як основні прийняті короткострокові показники прибутку і ліквідності. Прийняті короткострокові плани цілей і вартісні плани підрозділів створюють основу для контрольних розрахунків. Ці розрахунки передбачають зіставлення запланованих показників цілей і заходів, вартісних показників з фактично досягнутими і проведення щомісячного, щоквартального, а у разі потреби і в коротші проміжки часу аналізу можливих відхилень в розрізі їх причин і відповідальних підрозділів. На нижніх рівнях управління контролюються як вартісні, так і натуральні показники, наприклад показники споживання матеріальних ресурсів, часу, обсягів виробництва. Контроль на рівні управління підрозділами і підприємством в цілому в основному здійснюється на основі вартісних планів (бюджетів), показники яких виражені в грошовій формі. Звіт для керівництва підприємства поряд із зіставленням планових і фактичних показників повинен містити

обґрунтування відхилень у разі, коли ці відхилення перевищують допустимі межі. При аналізі причин відхилень йдеться більшою мірою про характеристику якісних змін в рамках підприємства і його зовнішнього середовища. Значимість фінансових показників залишається первинною, проте в сучасному динамічному середовищі потрібно враховувати чинники, які не піддаються грошовій оцінці, але в той же час здійснюють значний вплив на фінансові результати діяльності.

Система короткострокових планів якщо і відображає вплив чинників на досягнення цілей, то зазвичай вже після виконання плану, у вигляді процедури аналізу причин відхилення. Таким чином, контроль за виконанням плану здійснюється шляхом порівняння фактичних звітних показників з прогнозованими звітними показниками поточного плану. При цьому застосовуються положення гнучкого планування. Згідно з ними, план визначається на декілька періодів наперед, поза як виконуються тільки планові рішення поточного періоду планування. Планові рішення наступних періодів приймаються із врахуванням ситуації, яка склалась в результаті виконання планів попередніх періодів.

Висока здатність змінюватися і адаптуватися до умов зовнішнього середовища дозволяє понизити рівень ризику на підприємстві. Виявлені чинники ризику і аналіз існуючої системи планування і управління дозволяють говорити про системну кризу на багатьох підприємствах. Необхідно модифікувати систему управління так, щоб вона могла працювати в умовах системної кризи. Потрібна проста, досить універсальна і ефективна система управління. Найбільш близькою під дане завдання могла б підійти концепція BSC, проте вона більшою мірою націлена на західні компанії з більш передбаченими і менш специфічними чинниками ризику. Виходом з цієї ситуації може стати побудова системи планування, що враховує рівень невизначеності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** З огляду на високу мінливість середовища та обмеженість ресурсів в умовах ринку, виникає потреба в необхідності вироблення нових підходів, методів та інструментів планування в умовах невизначеності. Тому актуальним стає створення адаптивної системи планування, яка має бути гнучкою та враховувати постійні зміни у зовнішньому середовищі.

Для забезпечення високого рівня гнучкості системи короткострокового планування потрібно оперативнo реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та здійснювати постійні коригування планових показників. Подальше вдосконалення систем планування необхідно проводити відповідно до кожного окремого рівня невизначеності ринкового середовища.

#### Література

1. Орлов О.А. Планирование деятельности промышленного предприятия: Учебник. – 2-е изд., перераб. и дополн. – К.: Скарбы, 2006. – 416 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
3. Иванова В.В. Планирование деятельности предприятия: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
4. Плоха О.Б. Формування системи планування на промислових підприємствах: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський держ. економічний ун-т. – Х., 2003. – 193 с.
5. Планирование деятельности предприятия: Навч. посіб. / За заг. ред. В.С. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.
6. Матеріали по збалансованій системі показників // <http://www.bscol.com/>.

Надійшла 14.05.2009

УДК 658.5

І. О. КАЗАЧКОВ

Запорізька державна інженерна академія

### ОПТИМАЛЬНОСТЬ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ПОЗИЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ ТА АКЦІОНЕРІВ

*Розглянуто основні проблеми, з якими стикається підприємство при розробці довгострокових стратегічних планів, можливі варіанти узгодження інтересів апарату управління та власників підприємства, а також пріоритетні напрямки розвитку компанії за умови оптимального розподілу вільних коштів. Проаналізовано можливості розповсюдження капіталізованого бізнесу в умовах українського ринку.*

*There have been considered the main problems, with which an enterprise collides by the development of the long-term strategic plans, possible variants of arranging the management apparatus enterprises owners interests, and also priority directions of the company development by the condition of the optimal distribution of the free cash. Analyzed the possibilities of the distribution of the capitalized business with Ukrainian market.*

Кожна організація формує власну ідеологію менеджменту, визначає критерії ефективності своєї