

8. Кантор Е.Л. Экономика предприятия : [учеб. пособие] / Кантор Е.Л., Маховикова Г.А., Кантор В.Е. – Питер, 2007. – 224 с.

Надійшла 12.12.2011; рецензент: д. е. н. Хоменко М. М.

УДК 330.11

О. М. НОРКІНА

Херсонська державна морська академія

## СУЧАСНІ МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІФІРМОВОГО ПЛАНУВАННЯ

*У статті визначено та проаналізовано основні проблеми внутріфінансового планування, які постають перед українськими підприємствами на сучасному етапі розвитку економічних відносин. Розглядається ієрархічна структура системи внутріфінансового планування: стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Надано універсальні характеристики ієрархічних систем у сфері планування та механізм узгодження планів всіх рівнів.*

*The article outlines and analyzes the main problems of the intracompany planning faced by Ukrainian enterprises at the present stage of development of economic relations. The article deals with the hierarchical structure of intracompany planning: strategic, tactical and operational level. Universal characteristics of hierarchical systems in the planning and coordination mechanism for planning at all levels are presented in the article.*

*Ключові слова: планування, стратегія, тактика, ієрархічні системи.*

**Вступ.** Досвід діяльності підприємств розвинутих країн доводить, що планування в системі управління підприємством відіграє провідну роль. Однак, у результаті ринкових перетворень економіки України планування як інститут був практично ліквідований на всіх рівнях управління. Реалії сьогодення доводять, що це було однією з стратегічних помилок реформування і сьогодні проблема формування системи планів підприємств гостро постає на всіх рівнях і етапах управління.

Питанням внутріфінансового планування присвячена велика кількість наукових праць. Основний внесок у формування теоретико-методологічних підходів до планування, адекватного ринковим умовам, внесли: А. Файоль, І. Ансофф, А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд, Р.Л. Акофф, М. Мескон. Серед вітчизняних учених, що розглядали у своїх працях підходи до змісту внутріфінансового планування, В.Г. Герасимчук, О.Ю. Єрмаков, О.С. Кузьмін, О.Б. Наумов, О.О. Орлов, В.В. Пастухова, Р.Б. Тянь, Н.Г. Чумаченко, З.Є. Шершньова та інші автори.

**Постановка завдання.** Розгляд проблем внутріфінансового планування досить широким колом учених свідчить про затребуваність його результатів в управлінні підприємством. Тим часом багато задач, вирішення яких необхідне для пошуку і здійснення напрямків удосконалення системи планування на підприємствах, залишаються нерозв'язаними. Дотепер відсутня єдність у поглядах на вибір оптимальної стратегії підприємства. Залишаються відкритими питання визначення ефективності системи внутріфінансового планування. Неоднозначно розв'язується задача системного представлення стратегічного планування. Вирішення зазначених проблем зумовило актуальність і вибір теми наукового дослідження.

**Результати дослідження.** В умовах ринкового реформування економіки України перед підприємствами виникають нові проблеми, які докорінним чином відрізняються від господарської ситуації минулих років. Під впливом динаміки ринкових змін виникають і стають все більш складними труднощі формування оптимального портфеля замовлень, планування матеріально-технічного забезпечення, розробки обґрунтованого фінансового плану. Ефективне вирішення цих проблем вимагає обов'язкового планування всіх аспектів господарювання на підприємстві, приводить до необхідності формування нового підходу до методології і організації планової діяльності в сучасних умовах.

Планування є процесом розробки і ухвалення цільових установок кількісного і якісного характеру і визначення шляхів найефективнішого їх досягнення. Тому планування, в широкому значенні, означає ухвалення на основі систематичної підготовки управлінських рішень, пов'язаних з майбутніми подіями на підприємстві. В цьому значенні, планування є систематичним формуванням майбутнього підприємства і охоплює процес розробки і ухвалення планів.

Необхідність розробки планів обумовлена багатьма чинниками, головними з яких, на думку, автора є:

- невизначеність майбутнього;
- організуюча роль плану;
- економічні наслідки ухвалених рішень.

Планова діяльність більшості українських підприємств різних галузей економіки не відповідає умовам їх функціонування на сучасному етапі. У процесі аналізу планової діяльності підприємств Херсонського регіону вдалося виявити наступні основні недоліки:

- 1) відсутність планово-економічної служби підприємства;
- 2) фрагментарність реалізації планування, тобто охоплення функцією планування тільки деяких елементів і підсистем об'єкта господарювання;

- 3) орієнтація планування переважно на поточні напрями діяльності;
- 4) перевага короткострокового планування за фінансовими показниками;
- 5) планування заходів, які спрямовані на створення нових напрямків діяльності, здійснюється як відповідна реакція на дії конкурентів, що згодом знижує ефект від реалізації цих заходів;
- 6) відсутність стратегічного підходу до планування.

Недостатня ефективність планування діяльності підприємств обумовлена, на погляд автора, двома основними причинами:

- невідповідність реальної системи планування діяльності підприємства формалізованій системі;
- недостатню розробленість формалізованих засобів планування діяльності підприємства в ринкових умовах.

Перший чинник проявляється в невирішеності двох проблем:

Проблема обрання критерію, що полягає в суперечностях щодо визначення домінуючої цінності, заради якої власник володіє підприємством.

Проблема прогнозування, що полягає в неможливості точного визначення прогнозів впливу, тобто наслідків виконання певних планових рішень.

Крім того, за умови вирішення двох попередніх, залишається невирішеною проблема координації, яка вимагає визначення оптимальної (за визначеним критерієм) декомпозиції цілі у вигляді ієрархії завдань, що забезпечують цілі нижчих рівнів ієрархії відповідними ресурсами.

Визначити єдиний універсальний метод, який забезпечує ефективне планування діяльності підприємства в цілому, неможливо тому, що вказані проблеми належать до різних площин складності системи: множинність критеріїв зумовлена неструктурованістю, неточність прогнозів – невизначеністю, а складність оптимальної декомпозиції – нескоординованістю задач планування. Тому на практиці можна виділити три функції планування, кожна з яких спрямована переважно на подолання однієї з цих проблем. Визначимо такі функції як стратегічне, оперативне і тактичне планування (рис. 1), що вони відповідно орієнтовані переважно на подолання проблем неструктурованості, невизначеності та нескоординованості.

Процес планування розпочинається з визначення критерію оцінки планів (вирішення проблеми неструктурованості), далі здійснюється координація завдань планування за цим критерієм (подолання проблеми нескоординованості), а згодом, в процесі виконання плану, діяльність підприємства стабілізується відповідно до плану за допомогою від'ємного зворотного зв'язку (вирішення проблеми невизначеності). Це зумовлює таку послідовність виконання функцій планування: стратегічне → тактичне → оперативне планування.

Важливе місце в даній моделі займає стратегічне планування. Процес стратегічного планування призводить до розробки специфічних стратегій, які обумовлені внутрішніми слабкими та сильними сторонами організації, її навичками та можливостями і загрозами з навколишнього середовища. В процесі реалізації стратегії організація прагне досягнути основної мети свого існування – місії [1–3].

Концептуальна модель дозволяє визначити наступні етапи складання стратегічного плану підприємства.

1. Визначення місії та цілей підприємства.
2. Аналіз навколишнього середовища (SWOT-аналіз): зовнішнє середовище; внутрішні можливості.
3. Аналіз стратегічних альтернатив.
4. Формування стратегії і вибір альтернатив: визначення базової стратегії; вибір стратегічної альтернативи.
5. Формулювання функціональних стратегій: стратегія маркетингу; фінансова стратегія; стратегія НДР; стратегія виробництва; соціальна стратегія; стратегія організаційних змін; екологічна стратегія.
6. Реалізація стратегії.
7. Контроль та оцінка результатів реалізації стратегії.

Головною особливістю усіх відомих на даний час моделей стратегічного планування є те, що всі вони формуються на основі ієрархічних структур, тобто на кожному наступному рівні управління відбувається деталізація обраної вищим керівництвом стратегії.

Існують також супротивники концепції стратегічного планування, які висувають на свою користь наступні основні аргументи:

- зовнішнє середовище підприємства має неоднорідну структуру і тому не може бути досить повно проаналізоване та передбачуване;
- функціонування внутрішньої організаційної структури будь-якого підприємства супроводжується динамічними процесами, які лише частково піддаються контролю з боку вищого керівництва.

Було проведено декілька спроб подолання недоліків стратегічного планування, що призвело до створення моделі стратегічного аналізу і планування Hofer/Schendel [4]. На погляд цих вчених коригування концепції стратегічного планування повинно включати наступні моменти:

- 1) відділення цілепокладання від стратегічного планування;
- 2) поділ процесу стратегічного планування між двома рівнями – бізнес-рівнем і корпоративним;
- 3) включення соціального та політичного аналізу в процес стратегічного планування;

- 4) планування та аналіз небажаних ситуацій та сценаріїв;
- 5) виключення з процесу стратегічного планування розробки деталізованих планів конкретних заходів та планування бюджетів.

Наведені принципи щодо удосконалення методики стратегічного планування, на думку автора, можна доповнити наступними:

- 1) впровадження багатоцільового підходу при побудованні ієрархічних моделей стратегічного планування;
- 2) формування комплексної системи зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність організації;
- 3) розробка обґрунтованої методики прогнозування впливу навколишнього середовища організації на кінцеві результати її діяльності як на корпоративному, так і на бізнес-рівні.

Недоліком стратегічного планування, як показала остання світова економічна криза, є його обмежене застосування у стохастичному зовнішньому середовищі. Крім того існують приклади, коли слідування рекомендаціям оснований на матричних моделях (модель Бостонської консалтингової групи, матриця Мак-Кінзі) призводило крупні компанії до негативних фінансово-економічних наслідків. Це пов'язано з тим, що ці моделі дуже спрощують ринкову ситуацію і не враховують багато суттєвих факторів впливу.

Еволюція стратегічного планування до стратегічного управління сталася коли до базової функції планування стратегії приєдналися функції організаційного забезпечення та реалізації стратегії.

Щодо характеристики основних ієрархічних рівнів планування існує неузгодженість, зумовлена відсутністю визначеної основи їх класифікації. У таблиці 1 надано характеристику рівнів планування під кутом зору універсальних властивостей ієрархічних систем. В цілому характеристики стратегічного та оперативного планування з цієї точки зору відповідають наявним в літературі характеристикам зазначених рівнів планування. Але в багатьох дослідженнях сфера тактичного планування або не розглядається взагалі [5], або вказується без визначення її специфіки [6].

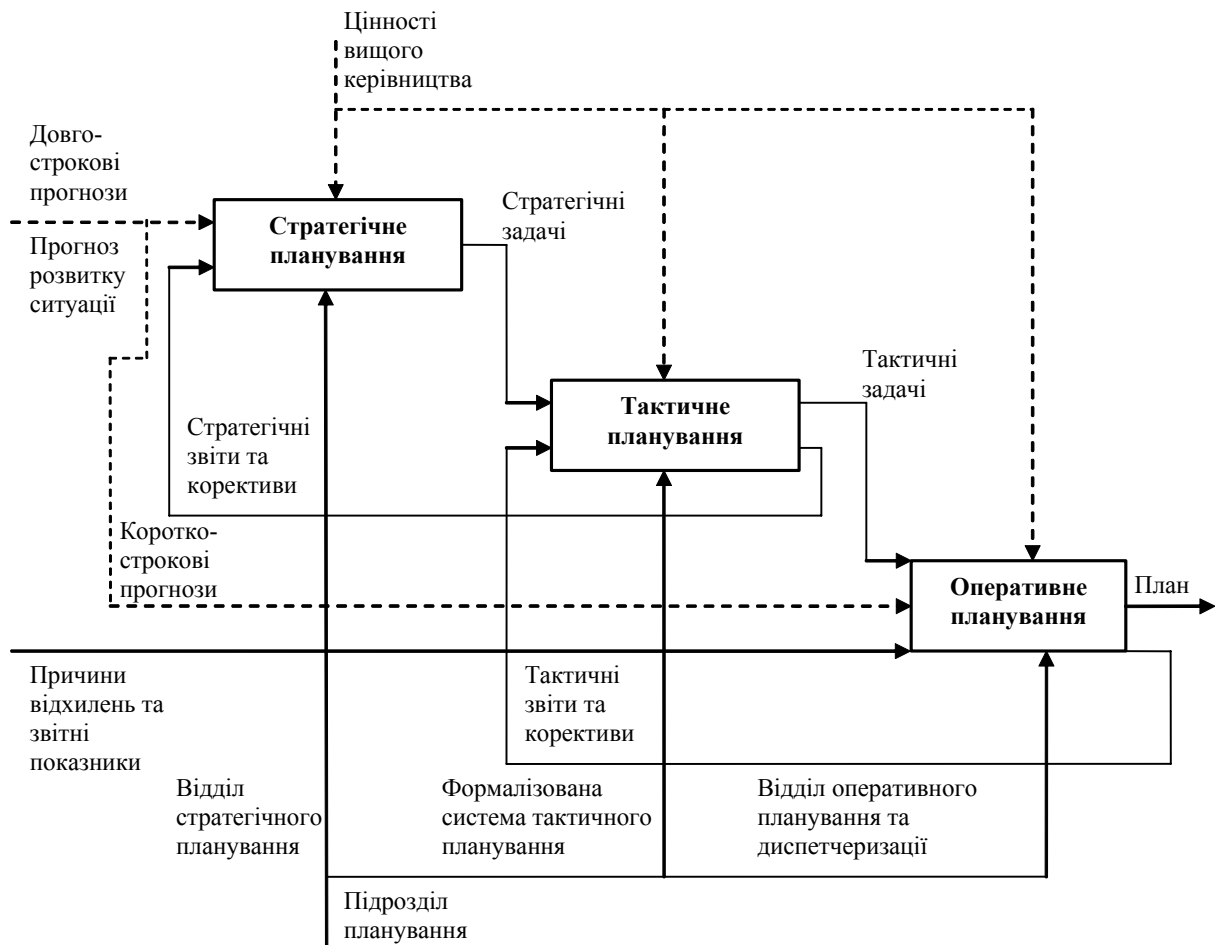


Рис. 1. Взаємодія функцій стратегічного, тактичного та оперативного планування

Для конкретизації специфіки тактичного планування доцільно представити систему ефективного планування як ієрархію задач, додавши до неї засоби вирішення трьох вказаних основних проблем

планування діяльності підприємства: сферу стратегічного планування як засіб визначення критерію планування, сферу тактичного планування як засіб координації тактичних задач та сферу оперативного планування як засіб подолання невизначеності прогнозів. При цьому тактичною задачею є таке поєднання локальної цілі та засобів її досягнення, яке характеризується як структурованістю цілі, так і визначеністю прогнозованих параметрів, що характеризують ресурси.

Таке визначення властиве не всім задачам діяльності підприємства. Частина з цих задач не відповідає жодній з цих вимог. Ці задачі можна віднести до сфери стратегічного планування, що спеціалізується на вирішенні неструктурованих планових проблем з якнайповнішим використанням творчих можливостей людини. До того ж стратегічні задачі розробляються, виходячи безпосередньо з основного критерію, зумовленого цінностями власника, тому їх вирішення великою мірою залежить від цінностей, які не завжди збігаються з суто раціональними міркуваннями.

Інша частина задач є структурованою, але не відповідає вимогам визначеності ресурсних параметрів. Такі задачі розв'язуються методами оперативного планування на нижчому рівні ієрархії планування. Тільки ті задачі, які відповідають обом зазначеним вимогам, розв'язуються на рівні тактичного планування.

Таким чином, функції стратегічного та оперативного планування містять задачі, що не відповідають формальним вимогам ефективного планування, але вони необхідні для вирішення проблем адаптації системи планування діяльності підприємства до формалізованої системи планування шляхом вирішення проблем неструктурованості та невизначеності (табл. 1).

Таблиця 1

**Універсальні властивості ієрархічних систем в сфері планування діяльності підприємства**

Універсальні властивості	Стратегічне планування	Тактичне планування	Оперативне планування
1. Об'єкт взаємодії, аспект його розгляду	Широкий: зовнішнє середовище та діяльність підприємства	Помірний: діяльність підприємства в цілому	Вузький: окремі задачі діяльності підприємства
2. Період прийняття рішення	Середньо- та довготривалий: від 5 років	Менший за період прийняття стратегічного рішення та більший – за період оперативного планування.	Короткотерміновий: до 1 року
3. Оперативність взаємодії з об'єктом	Низька: плани переглядаються, виходячи із зміни довгострокових тенденцій	Помірна: плани переглядаються не частіше, ніж щоквартально	Висока: плани переглядаються оперативно, виходячи з поточної ситуації
4. Структурованість об'єкта взаємодії	Низька: застосовуються методи системного аналізу	Висока: застосовуються методи дослідження операцій	Висока: використовуються методи автоматичного регулювання
5. Невизначеність об'єкта планування	Висока: застосовуються експертні методи прогнозування	Помірна: застосовуються фактографічні методи прогнозування	Висока: вирішується за рахунок швидкого реагування на зміни обставин

**Висновки.** Зміни, що відбулися в економіці України в умовах переходу до ринкових умов, зумовили необхідність розробки нової комплексної системи ефективного планування. Така система повинна об'єднувати методи прогнозування ситуації у нестабільному зовнішньому середовищі та формалізовані методи розробки планів.

Основними недоліками планування на українських підприємствах, на думку автора, є наступні: відсутність планово-економічної служби підприємства; фрагментарність реалізації планування, тобто охоплення функцією планування тільки деяких елементів і підсистем об'єкта господарювання; орієнтація планування переважно на поточні напрями діяльності; перевага короткострокового планування за фінансовими показниками; планування заходів, які спрямовані на створення нових напрямків діяльності, здійснюється як відповідна реакція на дії конкурентів, що згодом знижує ефект від реалізації цих заходів; відсутність стратегічного підходу до планування; недостатня формалізація процесу планування.

Дослідження закордонних та вітчизняних джерел дозволяє сформулювати визначення сучасної системи планування: система планування – це сукупність дій по впливу суб'єкта планування на об'єкт за допомогою визначених функцій, які формують узгоджену у просторі та часі структуру з різних видів планів, що націлені на досягнення організацією своїх цілей. Для подолання проблем неструктурованості, невизначеності та нескоординованості в системі планування доцільно розглядати її як ієрархію задач, для розв'язання яких використовуються стратегічне планування як засіб визначення критерію планування,

тактичне планування – як засіб координації тактичних задач та оперативне планування як засіб подолання невизначеності прогнозів.

### Література

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Акофф Р. ; [пер. с англ. под общ. ред. В.И. Данилова–Данильяна]. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И. [при содейств. Э.Дж. Макдоннела]. – СПб. : Питер, 1999. – 414 с.
3. Управление по результатам / [Общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманна] ; [пер. с финск.]. – М. : Изд. группа «Прогресс», 1993. – 320 с.
4. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель HOFER/SCHENDEL / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 2. – С. 121–126.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Хан Д. ; [пер. с нем. под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича]. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

Надійшла 01.12.2011; рецензент: д. е. н. Наумов О. Б.

УДК 338.242.4

О. С. ПАРХОМЕНКО

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*У роботі досліджено систему критеріїв ефективності корпоративного управління вітчизняних підприємств, яку пропонується доповнити відомостями про наявність кодексу та рейтингу корпоративного управління. Здійснено оцінку стану корпоративного управління приладобудівельних підприємств України, яка свідчить про низький рівень його розвитку.*

*In the article the system of efficiency criteria of Ukrainian enterprises' corporate management which it is proposed to complement information about the presence of code and rating of corporate management has analyzed. The estimation of the corporate management state of Ukrainian device-building enterprises which testifies the low level of his development has realized.*

*Ключові слова: корпоративне управління, критерії ефективності корпоративного управління, рейтинг корпоративного управління, кодекс корпоративного управління.*

**Вступ.** Стан корпоративного управління є важливою складовою загального інвестиційного клімату окремих галузей та народного господарства країни в цілому. Проте, саме цим аспектам в системі управління підприємствами приділяється недостатня увага. Таке відношення зумовлено тим, що поняття корпоративного управління вітчизняним бізнесом сприймається як абстрактне, таке, що не має реального значення для підвищення ефективності роботи підприємств. Але аналіз діяльності закордонних компаній свідчить про те, що процес прийняття рішень потенційними інвесторами все більшою мірою залежить не тільки від економічних параметрів підприємства, а також від наявності чітких та прозорих правил у відносинах між учасниками ринку та рівня формування загальних корпоративних цінностей, дотримання яких сприятиме підвищенню його інвестиційної привабливості. Тому актуальним стає завдання всебічної оцінки рівня корпоративного управління на вітчизняних підприємствах та розробки основних напрямів його удосконалення.

**Основний розділ.** Рівень ефективності корпоративного управління визначається багатьма факторами, і тому дуже важко стає оцінити його адекватно. Питанням оцінки ефективності корпоративного управління і дивідендної політики зарубіжній літературі присвячено багато уваги в роботах таких вчених, як І. Ансофф, Р. Вишни, Ф. Модільяні, М. Міллер, Р. Брейлі, М. Брігхем, М. Гордон, Д. Лінтнер, Р. Литценбергер, С. Майерс, К. Рамасвами, Р.Н. Холт, А. Шляйфер та ін. Також аспекти корпоративного управління, розробки і регулювання дивідендної політики розглядаються в працях провідних українських і російських науковців: І.Т.Балабанова, Л.Ю. Басовського, І.А. Бланка, М.В. Грідчини, В.А. Євтушевського, Д.В. Задихайла, Н.П. Карачиної, В.В. Ковальова, Ю.Я. Кравченка, Є.В. Кузнецової, О.В. Лукашова, Г.Н. Мальгінова, Т.В. Момот, О.В. Мороз, С.В. Науменкової, Н.Г. Пігуль, О.С. Поважного, С.А. Румянцева, В.М. Суторміної тощо.

Аналіз системи оцінки ефективності регулювання дивідендної політики, яка є важливою складовою корпоративного управління, показав необхідність детального дослідження існуючих підходів до оцінки стану корпоративного управління в цілому [2].

Для оцінки стану корпоративного управління на вітчизняних підприємствах Фондом державного майна України було розроблено критерії ефективності управління корпоративними правами держави [1], які поділяють показники ефективності на 3 групи:

- 1) некомерційні критерії: