

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ СИСТЕМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Розглянено окремі підходи до вдосконалення системи планування та наведено найбільш актуальні принципи планування господарських систем, що діють в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: система планування, адаптивність плану, альтернативні плани, збалансована система показників.

Постановка проблеми. В ринкових умовах господарська система здійснює свою діяльність в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Ці зміни здійснюються з різним ступенем швидкості, динаміки, складності та глибини. Рівень невизначеності зовнішнього середовища системи обумовлено об'єктивними ознаками її нестабільності та її індивідуальною здатністю щодо їх пізнання з урахування суб'єктивних аналітико-інформаційних і прогностичних можливостей.

Сучасна господарська 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 системи адаптуватися до постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні питання, присвячені проблемам планування, знайшли своє відображення в дослідженнях багатьох учених-економістів Р. Акоффа, Д. Хана, О. Орлова, М. Алексєєвої, В. Іванова, Г. Лопушинської, О. Плоха, В. Москалюка [1 – 5].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. 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 господарських систем до нових умов господарювання.

Постановка завдання. Метою статті є розгляд та обґрунтування напрямків вдосконалення системи планування господарських систем в сучасних умовах господарювання за рахунок визначення основних інструментів планування, які дозволяють оперативно коригувати плани систем відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Викладення основного матеріалу дослідження. Для господарських систем, діючих в умовах динамічного середовища, роль планування стає дуже важливою і повинна розглядатися з позиції загальної системи. Це пояснює той факт,

що господарська система вимушена завжди здійснювати процес планування на основі неповної інформації, тобто в умовах відносної невизначеності ринкового середовища [3, с. 42 – 43]. У 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.

У сучасних умовах можна говорити про тенденцію деякої інтеграції функцій стратегічного й оперативного планування у вітчизняних господарських системах. За своїм характером стратегічне планування адаптивне, оскільки забезпечує відповідність цільової орієнтації розвитку системи внутрішнім можливостям і майбутнім змінам зовнішнього середовища.

Стратегічна адаптація – це процес глибокої трансформації внутрішнього середовища системи 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 у діловому середовищі є причиною того, що ті завдання, які вчора виконувалися 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 незахищеним від впливу «стратегічних» чинників.

Розвиток планування в рамках діяльності господарської системи є процесом, що зачіпає і вимагає зміни всіх інших її підсистем управління. Реалізація комплексного підходу до вдосконалення планування окремого підприємства залежить від потенціалу планування.

Під потенціалом планування підприємства належить розуміти його здатність розробляти якісні плани, відстежувати їх виконання і своєчасно здійснювати корегування планових і оціночних показників. Залежність якості планів від безлічі чинників доводить складність вибору оптимального напрямку розвитку планування. У таких 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 відомості про потенційну зміну зовнішнього і внутрішнього середовищ господарської системи за допомогою індикаторів раннього попередження, до яких відносяться законодавчі ініціативи, ціни на ринках постачання тощо.

Подальше ефективне функціонування господарських систем 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 можливості швидкого внесення корективів у плани.

Принцип єдності означає, що планування мусить охоплювати всі сфери діяльності господарської системи.

Змістова поєднаність планів має бути узгоджена з організаційною структурою системи, оскільки елементами планування є її окремі структурні підрозділи 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 господарської системи 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 отримує інформацію, що відображає економічні процеси та взаємозв'язки господарської системи 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 системи 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. 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 відповідно до ситуації, яка змінилася. Такий підхід до планування отримав назву адаптаційного.

Крім цього, при прийнятті планових рішень треба враховувати такі важливі характеристики планів, як ризик і надійність їх реалізації, а також еластичність і маневреність. Надійність визначається як потенційна вірогідність виконання плану, а ризик – вірогідність його невиконання. Чим більш надійніший 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, оскільки деякі заходи вже були реалізовані.

Ще однією важливою характеристикою планів є їх еластичність – це міра реагування однієї змінної величини на зміну іншої, показує відсоток зміни однієї величини при одинвідсотковій зміні іншої.

Для створення й успішного функціонування системи планування 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 господарським системам 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:

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

Найбільш поширені у практиці господарювання 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. Як альтернативне фінансове завдання може бути швидке комерційне зростання або генерування потоку готівки. Проте фінансові показники «повільні», 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. Належно 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 будувannya

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 господарської системи.

Окрім указаних вище структурних проблем у побудові системи планування, розглянемо та проаналізуємо якісний склад планових показників, використовуючи параметричний аналіз. Прийнято виділяти монетарні (вартісні) та немонетарні (натуральні) показники. Обидва види показників використовуються в основному для оцінки матеріальних активів. Для більшості господарських систем 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 у 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 поряд із зіставленням планових і фактичних показників повинен містити обґрунтування відхилень у разі, коли ці відхилення перевищують допустимі межі. При аналізі причин відхилень ідеться більше про характеристику якісних змін у рамках господарської системи та її зовнішнього середовища. Значимість фінансових показників залишається первинною, проте у 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

з урахуванням ситуації, яка склалась у результаті виконання планів попередніх періодів.

Висока здатність змінюватися й адаптуватися до умов зовнішнього середовища дозволяє понизити рівень ризику господарської системи. Виявлені чинники ризику і аналіз існуючої системи планування і управління дозволяють говорити про системну кризу. Необхідно модифікувати систему управління так, щоб вона могла працювати в умовах системної кризи. Потрібна проста, досить універсальна й ефективна система управління. Найбільш близькою під дане завдання могла б підійти концепція BSC, проте вона переважно

націлена на західні компанії з більш передбаченими і менш специфічними чинниками ризику. Виходом з цієї ситуації може стати побудова системи планування, яка враховує рівень невизначеності.

Висновки. Для забезпечення високого рівня гнучкості системи короткострокового планування потрібно оперативно 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.

Список літератури

1. Орлов О.А. Планирование деятельности промышленного предприятия: Учебник. – 2-е изд., перер. 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 діяльності підприємства: Навч. посіб. / За заг. ред. В.Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.
6. Матеріали по збалансованій системі показників // <http://www.bscol.com/>.

Аннотация

Юлия Осадчук

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СИСТЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Рассмотрены отдельные подходы к совершенствованию системы планирования и приведены наиболее актуальные принципы планирования хозяйственных систем, действующих в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: система планирования, адаптивность плана, альтернативные планы, сбалансированная система показателей.

Summary

Julia Osadchuk

AREAS OF IMPROVEMENT OF PLANNING ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONTEMPORARY ECONOMY

Several specific approaches to improve the planning system and are the most relevant principles of planning economic systems that operate in the contemporary economy.

Keywords: system planning, adaptability plan, an alternative plan, balanced scorecard.