

ТЕХНОЛОГІЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАСІБ ВСТАНОВЛЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЦЕНТРІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Ю. В. Карпенко, кандидат економічних наук

Процес ринкових трансформацій призвів до появи та поширення складних інтегрованих компаній. Необхідною умовою функціонування останніх є злагодженість діяльності всіх підрозділів і спрямованість їх дій на досягнення загальноорганізаційного результату. За таких обставин виникає нагальна необхідність формування технології внутрішньофірмового планування діяльності підприємств.

Вагомий внесок у розвиток внутрішньофірмового планування зробили вітчизняні та зарубіжні науковці Л. П. Владимірова, Д. Хан, І. Н. Герчикова [1–3]. Не зменшуючи значення результатів їх наукових досліджень, слід зазначити, що не вирішеною залишилася процедура узгодження планів підрозділів (центрів відповідальності) з поточним планом підприємства, що потребує визначення складових технології внутрішньофірмового планування.

Метою статті є встановлення сутності технології внутрішньофірмового планування та визначення її формалізованих процедур.

Загальновідомо, що внутрішньофірмове планування реалізується у визначенні ді-

яльності підрозділів шляхом доведення їм поточного плану підприємства. Структурні підрозділи виступають об'єктами внутрішньофірмового планування та у загальноприйнятій термінології мають назву центрів відповідальності.

Слід звернути увагу на формування внутрішньофірмового планування саме як системи. У цьому разі вона, як будь-яка система планування, у своєму складі повинна мати такі підсистеми (рис. 1) [4].

Функціональна підсистема включає об'єкти, планові задачі підрозділів, які конкретизуються в планових показниках, тобто встановлює зміст розділів плану. Досліджуючи потреби ринку, підприємство встановлює цілі діяльності, тобто визначає напрями розвитку. Цілі та планові задачі різних структурних підрозділів повинні бути спрямовані на реалізацію цілей підприємства та взаємопов'язані між собою. Вони конкретизуються в показниках роботи підприємства та підрозділів, котрі, по суті, визначають структуру розділів плану.

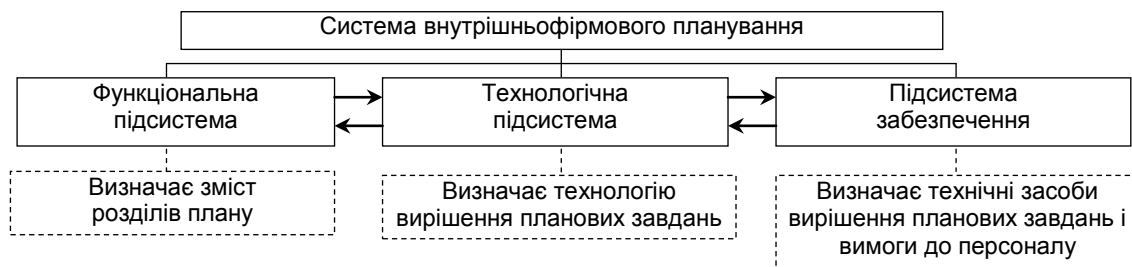


Рис. 1. Система внутрішньофірмового планування

Підсистема забезпечення характеризує технічні засоби вирішення планових завдань і вимоги до персоналу. Технічні засоби формує комплекс відповідної обчислювальної та

організаційної техніки, що забезпечує збирання, передавання, зберігання, оброблення та розмноження інформації. Склад функцій, пов'язаних із обробленням інформації, їх

трудомісткість, повинні визначати вимоги до технічних засобів, режиму їх роботи. Кадрове забезпечення включає структуру спеціальностей, програми підготовки та перепідготовки кадрів, методи стимулювання та інші засоби, пов'язані з підвищенням ефективності праці планових робітників.

Щоб з'ясувати сутність технологічної підсистеми, в основі якої лежить безпосередньо технологія планування, слід звернутися до наукової праці [5, с. 113], в якій представлено визначення поняття «технологія управління» як «сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що включає: склад і послідовність виконання її елементів, стадій та операцій, перелік вхідної й вихідної інформації за операціями, опис методів отримання й перетворення вхідної інформації».

Загальновідомо, що планування є функцією управління. Отже, технологія внутрішньофірмового планування є сукупністю знань про виконання процесу планування, що включає певну послідовність операцій із зазначенням входу та виходу кожної з них, а також методи перетворення інформації на кожній операції. Вона дозволяє менеджерам підрозділів розробляти плани та виконувати певні дії в їх рамках без додаткових розпоряджень завдяки формалізації останніх. У процесі внутрішньофірмового планування за допомогою ресурсів, перш за все інформаційних, а також методів їх перетворення, відбувається поопераційне формування директивних, тобто обов'язкових для виконання, показників підрозділів. Тобто результатом технології, отриманим внаслідок поступового виконання її складових – операцій, є система директивних показників підрозділів.

Таким чином, технологія внутрішньофірмового планування – це сукупність формалізованих знань про виконання згаданого процесу, яка вміщує:

- чітку послідовність виконання операцій з доведення директивних показників підприємства його підрозділам;
- перелік вхідної та вихідної інформації кожної з них;
- сукупність методів отримання та перетворення вхідної інформації;

- перелік виконавців і наданих до їх розпорядження ресурсів.

Оскільки технологія є формалізованим знанням, вона відбивається через графічні моделі й інформаційні моделі стадій процесу (інформограми) [5].

Перша складова відбиває логічну послідовність виконання стадій процесу та їх взаємозв'язок, друга – характер перетворення інформації (зміст і склад методів виконання) за кожною стадією або операцією. Проте використання тільки графічних моделей та інформограм недостатньо. У зв'язку з реалізацією в рамках планування згадана технологія має свою специфіку. Вона оперує особливим ресурсом – інформацією, що потребує формування інформаційних моделей планових розрахунків і технологічних карт стадій процесу планування.

Таким чином, на основі типових складових технології як формалізованого знання, та з урахуванням особливостей планування для даної технології доцільно розробити такі планові документи: графічні моделі стадій планування; інформаційні моделі планових розрахунків; інформограми стадій планування; технологічні карти стадій планування. Розглянемо їх більш детально.

Графічні моделі стадій планування, що є графічною імітацією запланованого процесу, повинні поетапно описувати перетворення відповідних директивних показників підприємства на показники підрозділів. Інформаційні моделі – це сукупність інформації, що описує сутнісні властивості, параметри об'єкта, зв'язки між ними, входи та виходи [4]. Відповідно до цього в інформаційних моделях планових розрахунків доцільно відображати послідовність отримання планових документів, методи розрахунку та джерела надходження інформації.

Зважаючи на те, що призначення технології полягає в установленні раціональних прийомів виконання операцій, що відбувається завдяки застосуванню певних методів адресного характеру [5, с. 114], для відображення сукупності методів і їхнього змісту за операціями стадій планування слід розробити інформограми. Останні відбивають не тільки методи

за операціями, але й установлюють перелік вхідної та вихідної інформації кожної з них.

Технологічні карти є формою технологічної документації, що містить опис процесу оброблення виробу або виробництва продукції, перелік та послідовність основних операцій, часовий режим, умови та вимоги до їх виконання, а також відомості про матеріали, засоби та обладнання, що застосовується [6]. За змістом технологічні карти є формалізованим та наглядним описом складових процесу, що дозволяє упорядкувати отримані знання та здійснити перевірку належного його виконання. З огляду на вищезгадане, ми вважаємо, що доцільно розробляти відповідні технологічні карти для наочного відображення переліку та послідовності операцій з доведення підрозділам планових показників.

Процес доведення показників поточного плану підприємства до центрів відповідальності здійснюється поетапно та передбачає реалізацію сукупності операцій, що виконуються в чіткій послідовності. З огляду на те, що в умовах тотальних неплатежів для підприємств є актуальним скорочення величини дебіторської заборгованості, ми розробили сукупність формалізованих процедур для стадії «планування дебіторської заборгованості», зокрема технологічну карту стадії «планування дебіторської заборгованості».

Відповідальними за виконання згаданого показника у дивізіональних структурах є центри прибутку та стратегічні господарські центри, у лінійно-функціональних – центри витрат «Відділ маркетингу». Вказані центри відповідальності безпосередньо займаються реалізацією продукції: контактуючи зі споживачами, укладають договори, здійснюють розрахунки, реалізують політику з надання підприємством товарного кредиту, відповідають за надходження грошових коштів.

На практиці клієнти підприємства відрізняються за кількістю замовлень і їх обсягами, величиною дебіторської заборгованості та термінами її повернення, а також рівнем безнадійних боргів. Відповідно до цього потрібен диференційований підхід до споживачів, що дозволить урахувати перелічені вище фактори у ході встановлення директивного показника

середньої тривалості повернення дебіторської заборгованості.

Тому першою операцією стадії «планування дебіторської заборгованості» ми пропонуємо проведення АВС-аналізу споживачів, що використовується для встановлення пріоритетів. Як правило, нечисленна група споживачів має великі обороти, та навпаки, численна група споживачів закуповує незначну кількість продукції. Ці групи споживачів мають різну цінність для підприємства, тому політика з надання товарного кредиту для них повинна відрізнятися. Аналізуючи обсяги закупівлі продукції споживачами, ми поділяємо останніх на три групи: А, В, С. Відповідний аналіз ми пропонуємо виконувати й за показником величини дебіторської заборгованості.

Групу А представлено незначною кількістю споживачів, що мають значні обороти, а також чималу величину дебіторської заборгованості. Вони є постійними клієнтами підприємства, що не мають безнадійних боргів. Споживачі групи В є середньою ланкою. Деякі з них мають безнадійні борги. Група С – найчисленніша група споживачів, що надає підприємству невеликі обсяги виручки та значну суму дебіторської заборгованості. Склад споживачів даної групи не має постійного характеру, як наслідок, на підприємстві зростають суми безнадійних боргів і прострочених платежів.

Наявність суттєвих відмінностей між групами споживачів підприємства вказує на доцільність розрахунку показника середньої тривалості повернення дебіторської заборгованості окремо за трьома групами, з огляду на особливості кожної з них. Розрахунок цього показника за групами споживачів, а також його перевірка, формує другу операцію стадії «планування дебіторської заборгованості».

Враховуючи обсяг виручки, що споживачі групи А принесли підприємству в базовому періоді, та її приросту в плановому, їм доцільно установлювати граничний показник середньої тривалості повернення дебіторської заборгованості. Для клієнтів групи А даний показник носить рекомендований характер. Для споживачів групи В, що не мають безнадійних боргів і сплачують заборгованість вчасно, також

доцільно установлювати такий показник, але він має бути жорстко фіксованим.

Граничний показник середньої тривалості повернення дебіторської заборгованості групи С установлюється за залишковим принципом. Він повинен бути таким, щоб показник середньої тривалості повернення дебіторської заборгованості підприємства, зважений за обсягами заборгованості, не виходив за межі відповідного директивного показника.

Виходячи з принципів внутрішньофірмового планування планові документи повинні бути інтегрованими, а їх показники здатні до агрегування за плановими рівнями. Отже, показник тривалості повернення дебіторської заборгованості, розрахований як середньозважена величина, повинен відповідати директивному показнику, доведеному підрозділу. У такому разі слід переходити до розробки графіків погашення дебіторської заборгованості. У протилежному випадку – переглянути граничний показник тривалості повернення де-

біторської заборгованості за групами споживачів.

Відомо, що логіка розрахунку планових показників повинна відображати порядок формування відповідних планових документів. З огляду на це, третьою операцією стадії «планування дебіторської заборгованості» є розробка графіків погашення дебіторської заборгованості на підставі показника тривалості повернення дебіторської заборгованості.

На останній, четвертій операції стадії «планування дебіторської заборгованості» графіки погашення дебіторської заборгованості слід узгодити з керівництвом підрозділу та затвердити.

Підсумовуючи, ми запропонували технологічну карту стадії, записану відповідно до методикою запису IDEF0 [7]. Даний документ відбиває послідовність виконання основних операцій, уявлення про джерела вхідної інформації, а також дані про необхідний персонал, що виконує функцію планування (рис. 2).

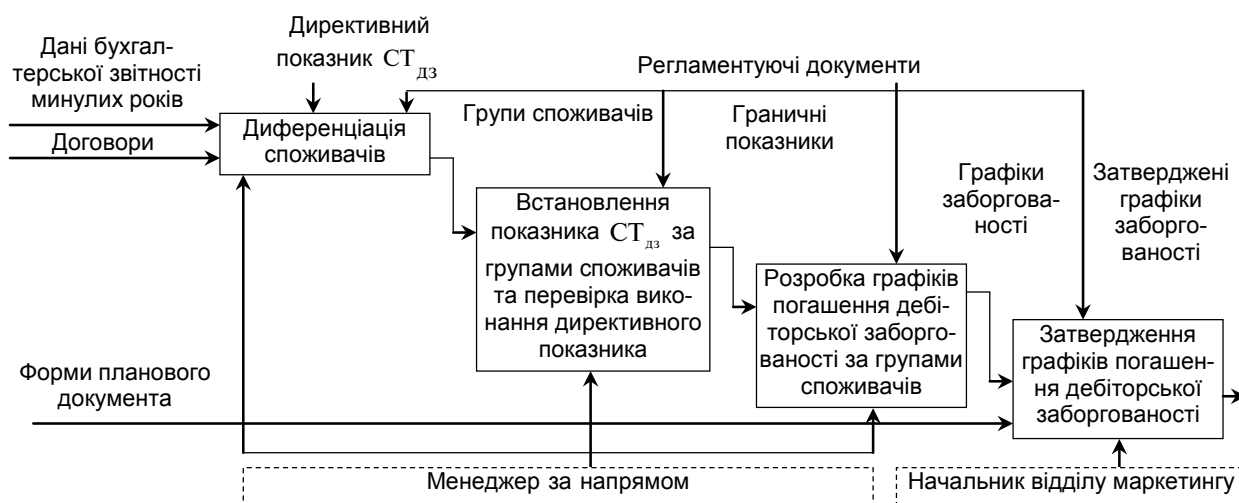


Рис. 2. Технологічна карта стадії «планування дебіторської заборгованості»

Відповідно до розробленого документа на вході процесу знаходиться директивний показник середньої тривалості повернення дебіторської заборгованості підприємства. Операції з першої по третю виконує менеджер за напрямом за допомогою інформаційних моделей планових розрахунків, посадових інструкцій тощо. Остання, четверта операція здійснює начальник відділу маркетингу. Затверджені графіки дебіторської заборгованос-

ті надають у плановий відділ для подальшого їх використання в розробці плану грошових надходжень і виплат. Таким чином, розроблені технологічні карти дозволяють формалізувати доведення директивних показників відповідним центрам.

На підставі сутності поняття «технологія управління» ми встановили, що технологія внутрішньофірмового планування є сукупністю формалізованих знань про виконання

згаданого процесу, яка містить чітку послідовність виконання операцій з доведення директивних показників підприємства його підрозділам, перелік вхідної та вихідної інформації кожної з них, сукупність методів отримання та перетворення вхідної інформації, перелік виконавців і наданих до їх розпорядження ресурсів.

Найбільш ефективно технологія внутрішньофірмового планування реалізується через графічні моделі, інформограми, інформаційні моделі планових розрахунків і технологічні карти стадії планування, які є покроковою інструкцією для планових робітників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Владимірова Л. П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебник / Л. П. Владимірова. – М. : Изд. дом «Дашков и К°», 2001. – 308 с.
2. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга : [пер. с нем.] / Д. Хан, Х. Хунгенберг ; под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 928 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 525 с.
4. Математика и кибернетика в экономике: словарь-справочник / под ред. Н. П. Федоренко. – М. : Экономика, 1975. – 700 с.
5. Кузнецова И. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія : монографія / І. О. Кузнецова. – О. : ВПП «Друкарський дім», 2009. – 228 с.
6. Великий російсько-український політехнічний словник: Близько 160 000 слів та словосполучень / за ред. О. С. Благовещенського. – К. : Чумацький Шлях, 2002. – 749 с.
7. Integration Definition For Function Modeling (IDEF0) [Electronic resource] / National Institute of Standards and Technology ; Draft Federal Information Processing Standards Publication. – Mode of access : <http://www.idef.com>. – Title from display.

УДК 330.87

РОЛЬ КООПЕРАТИВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УТВЕРДЖЕННІ НОВИХ ПРИНЦИПІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Ю. В. Тимченко, кандидат економічних наук

Сучасна економічна криза дуже тісно пов'язана зі зниженням ролі багатьох підвалин, на які багато століть спиралися члени суспільства, – соціальних і культурних традицій, родинних зв'язків, віри, авторитету старшого покоління, відповідальності в найширшому її розумінні. Йдеться про глибокі зміни у структурі традиційних цінностей членів суспільства, деградацію або втрату багатьох із них. Проте потенціал цих цінностей не вичерпано, і його необхідно відновлювати та нарощувати задля забезпечення ефективної економічної діяльності та стійкого розвитку суспільства [1, с. 3].

Для сучасного етапу соціально-економічного розвитку характерна парадоксальна си-

туація: на тлі проголошеного курсу на розширення економічних свобод і підприємництва, ініціативності тощо спостерігаємо намагання чимраз більшої кількості громадян брати на себе відповідальність лише за власні дії. Водночас наростає прагнення перекласти відповідальність за зміну соціальних умов життєдіяльності на інститути держави та суспільства. Є всі підстави стверджувати, що в суспільстві набирає силу тенденція, в основі якої – індивідуалізація в найширшому її розумінні. Формами її вияву є намагання членів суспільства розв'язувати свої проблеми самотужки, масові настрої десолідарності, зниження соціальної згуртованості, формування суспільства «ін-