

УДК 657.471

Гушко С.В., Турило А.А.

## ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ В СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З ПОЗИЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

Ефективність аналітичної складової в системі планування необхідно розглядати як чинник, що впливає на фінансову стійкість та ефективність бізнесу промислового підприємства.

Efficiency of an analytical constituent in the system of planning must be examined as a factor, which influences financial firmness and business' efficiency of an industrial enterprise.

Необхідність розвитку і вдосконалення методології аналізу в системі планування бізнес-проектами визначається комплексним підходом до проблеми стратегічного управління, яке включає дві взаємодоповнюючі системи: аналіз і вибір стратегічних позицій та управління в реальному масштабі часу системи.

Система планування діяльності промислового підприємства має достатньо чітку, ієрархічну структуру побудови. У менеджменті промислового підприємства виділяють стратегічне і оперативне планування.

В рамках стратегічного планування задаються найважливіші цілі підприємства: матеріальні, вартісні і соціальні. Розробляються:

- структура і об'єм продуктово-асортиментної програми;
- структура і об'єм необхідного потенціалу.

При плануванні потенціалу мова йде про планування засобів виробництва і персоналу підприємства. Система управління охоплює планування кадрової політики, формування системи стимулювання керівників, планування інформаційної системи менеджменту.

Стратегічне планування - це планування зростання, планування розвитку підприємства і інноваційне планування (Рис.1). Воно носить довгостроковий характер. При стратегічному плануванні мова йде про ухвалення основоположних рішень.

Мета даної роботи полягає в тому, щоб через генерування і вибір відповідних стратегій визначити оптимальний шлях розвитку підприємства.

Проблеми аналізу й управління бізнес-проектами є предметом активних досліджень економічної науки. Дана економічна категорія розглядалася різними зарубіжними і вітчизняними дослідниками, зокрема, В. В. Тітовою і В. Д. Макаровою [1], А. Смітом [2], А. Маршалом [3], Й. Шумпетером [4] та ін.

Жорсткі вимоги конкурентного середовища, зміни економічного і правового оточення, необхідність адаптації до нових умов, форм і методів господарювання вимагають пошуку нових підходів аналітичної роботи в системі планування діяльності промислового підприємства.

На відміну від довгострокового планування, стратегічне планування є значно складнішим процесом, що впливає на розвиток промислового підприємства.

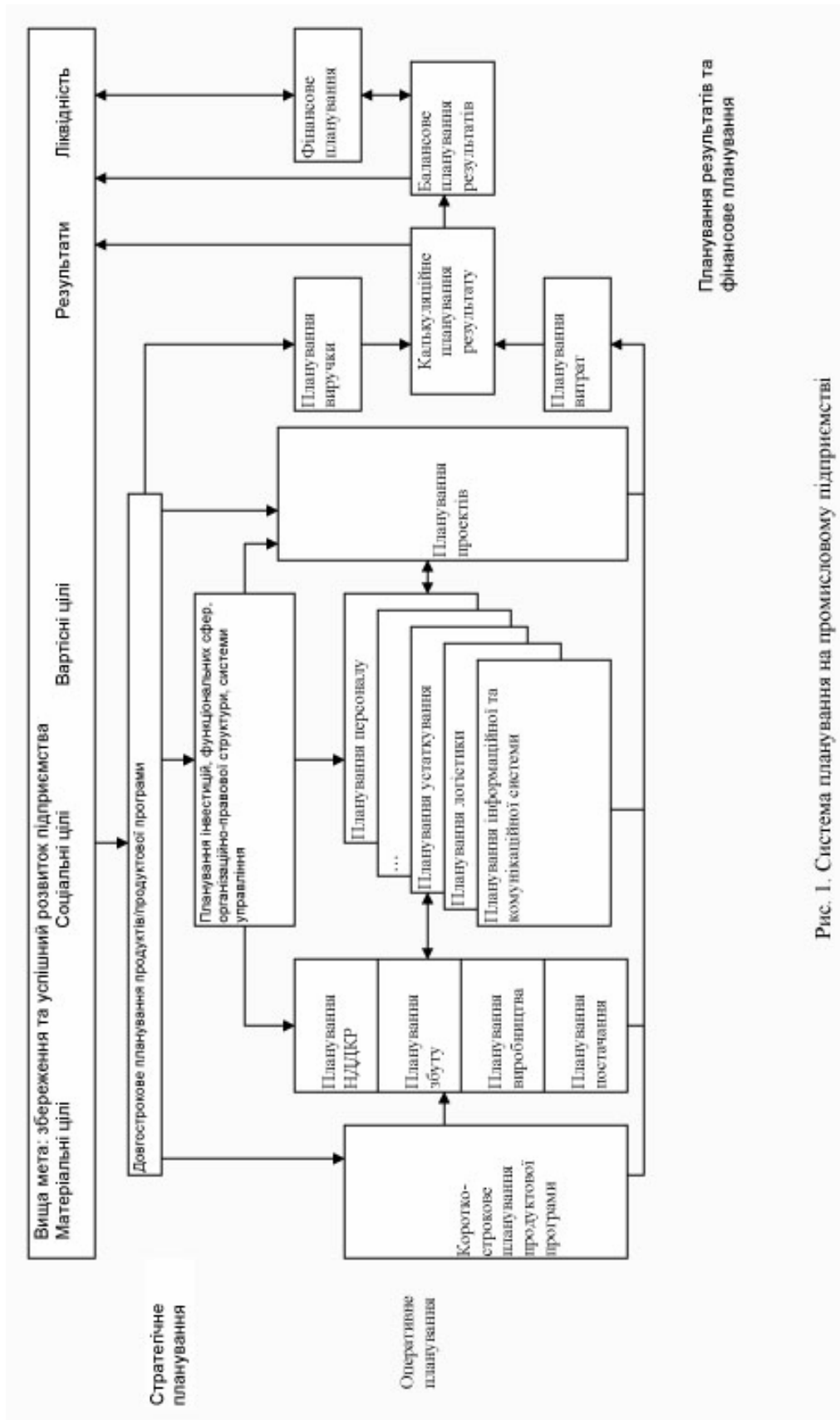


Рис. 1. Система планування на промисловому підприємстві

В той же час, оперативне планування залежить від прийнятої в результаті стратегічного планування продуктової концепції, структури потенціалу і системи управління. На промисловому підприємстві до оперативного планування відносять розробку планів функціональних сфер діяльності (підрозділів), а саме план збуту, план виробництва, план постачання, план НДДКР, план логістики, план персоналу, інформаційний та комунікаційний план, адміністративний план (система управлінського і фінансового обліку) тощо.[5]

Не дивлячись на чіткість і простоту в побудові системи планування на підприємстві, на практиці виникають великі труднощі з побудовою і реалізацією узгоджених і адекватних планів.

Сучасний підхід в теорії і практики планування звертає увагу на наступні моменти [5]:

1. Все частіше початковими пунктами планування на промисловому підприємстві стають майбутні пріоритети, що виступають головним завданням вищого керівництва підприємства. Вони конкретизуються в цільовій картині, принципах функціонування підприємства і управління ним.
2. Зростає роль сценаріїв і потреб в їх розробці для перевірки і поглиблення бачення, цілей і стратегій підприємства. Відповідно, збільшуються вимоги до інформаційних систем, які використовуються.
3. Розширюється каталог цілей підприємства. Як і раніше, гарантією збереження і розвитку підприємства служить прагнення до високих фінансово-економічних результатів за допомогою виробництва і збуту орієнтованих на ринок продуктів, послуг і комплексних рішень. До рівня цілей піднімаються і рамкові (обов'язкові) умови або обмеження: захист і поліпшення навколишнього середовища; використання нових прогресивних технологій; підтримка і захист принципів соціально-ринкової економіки і демократичного суспільного пристрою країни.
4. Разом з пірамідальною побудовою системи цілей по періодах в рамках оперативного управління все ширше використовується система управління на основі цільових витрат в рамках стратегічного управління. Вибір виробів, ціноутворення і нормативна калькуляція виробів і вузлів орієнтовані на бажання споживачів і поведінку конкурентів. Оскільки необхідно забезпечити конкурентоспроможність, як предмет цільового планування розглядаються витрати і їх компоненти.
5. До головних завдань стратегічного планування всі більшою мірою відносять стратегічно орієнтоване формування організаційної і правової структури підприємства, системи управління з відповідними керівними кадрами, а також внутрішніх і зовнішніх інформаційних і комунікаційних систем. Орієнтоване на окремі групи персоналу управління на основі діалогу стає важливою умовою мотивації і ідентифікації підприємства.
6. Можливі зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства вимагають від керівників системного мислення і аналізу чутливості планових рішень. На передній план виходить орієнтований на всі стадії створення нової вартості стратегічний аналіз і процесний облік витрат.
7. Підвищення якості планування і контролю за реалізацією планів досягається перш за все через прив'язане до планових цілей стимулювання керівників. Процес узгодження стратегічних та оперативних цілей, від виконання й перевиконання яких залежить розмір персонального доходу керівників, абсолютно безумовно підсилює їх мотивацію та одночасно призводить до кращого формулювання і досягнення цілей підприємства.
8. Успішне планування вимагає, нарешті, відповідної філософії підприємства, згідно якої необхідна й певна культура підприємства, що робить це планування можливим.

На основі вищенаведених моментів стає очевидним, наскільки складно побудувати аналітичну складову систем якісного планування для промислового підприємства.

Можна говорити про тенденцію деякої інтеграції функцій стратегічного та оперативного планування на вітчизняних підприємствах. Це викликано тим, що, з одного боку, стратегічні цілі зрештою повинні бути частково перекладені на працівників оперативного рівня. 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 рівні оперативному.

Отже, якість аналітичної складової в системі стратегічного планування є слабким місцем в економіці вітчизняних підприємств, що може бути спричинено підвищенням динаміки і невизначеності зовнішнього середовища. Це істотно утрудняє процес оперативного планування, що виявляється не захищеним від впливу "стратегічних" чинників.

#### *Література:*

1. Внутрифирменное планирование: проблемы совершенствования. Сб. науч. тр.: Под ред. В. В. Титова, В. Д. Макаровой. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 2000. – 212с.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Наука, 1993. – 572с.
3. Маршал А. Принципы экономической науки: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993. – 415с.
4. Шумпетер Й. Теория экономического развития: (Исслед. предпринимат. прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) /Пер. с нем. В. С. Автономова и др.; Общ. ред. А. Г. Милейковского. – М.: Прогресс, 1982. – 455с.
5. Кривошеев С.С. Управление промышленными предприятиями с учетом факторов хозяйственного риска: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / ОРГТУ. – Орел, 2003. - 27с.
6. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./ Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.: ил.

*Рекомендовано до публікації*  
*д.е.н., проф. Булєєвим І.П. 16.02.07*

*Надійшла до редакції*  
*07.02.07*