

Л. А. Швайка

ФОРМУВАННЯ НОВОЇ МОДЕЛІ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Актуальність теми статті зумовлена тим, що в останні роки утвердилася думка про те, що в умовах політичної та економічної нестабільності, динамічних змін зовнішнього середовища, існування підприємницьких структур з різними формами власності планування їхньої діяльності втратило доцільність. Це призвело до реорганізації структури управління суб'єктів господарювання, суть якої зводилася до ліквідації планово-економічних служб і створення на їх основі підрозділів з ціноутворення, прогнозування й стратегічного розвитку, до скорочення фахівців з планової роботи або включення деяких з них до складу бухгалтерії.

Слід зазначити, що в ці роки майже не проводилися наукові дослідження проблем планування діяльності підприємницьких структур в умовах господарювання та посилення конкуренції. Окремі наукові публікації Б. Панасюка [9], В. Беседіна [3] в більшій мірі стосувалися макроекономічного планування, а дослідження В. Геця [6], А. Гальчинського [5], І. Лукінова [8] та ін. спрямовувалися на оцінку й обґрунтування напрямів стратегії соціально-економічного розвитку держави.

Публікації зарубіжних авторів з питань внутрішньофірмового планування містять окремі рекомендації щодо використання механізмів планування в управлінській практиці суб'єктів господарювання [2,4,7,10,11,12]. Однак їх застосування у вітчизняному підприємстві стримується існуючою моделлю управління. Необхідні нові підходи, нові моделі планування, як важливі функції управління підприємствами. Розв'язанню деяких з цих проблем присвячений матеріал публікації.

Упродовж багатьох років складалася ситуація, за якої на більшості діючих поліграфічних підприємств незалежно від форми власності адміністрації не проводили роботи з глибокого аналізу підсумків своєї виробничо-господарської діяльності, не оцінювали впливу зовнішніх факторів на результати господарювання, не формували обґрунтованої стратегії поведінки на найближчі роки з врахуванням конкурентоспроможності продукції. Основ-

ним видом управлінської стратегії багатьох поліграфічних підприємств стала стратегія виживання будь-якою ціною з надією на сприятливіші умови господарювання в майбутньому. Прагнення зберегти трудові колективи, забезпечити хоч мінімальні, але доходи працівникам, утримувати свою частку на ринку поліграфічних послуг свідчить про достатньо сильний вплив консервативних елементів управлінської стратегії в українському підприємстві. Вони стримують реформаторські дії в управлінні, не сприяють отриманню певних позитивних результатів, несумісні з ринковим господарюванням, конкуренцією. В результаті функціонування підприємств відповідно до стратегії виживання деякі функції управління, а особливо планування, стали zdeформованими і виявилися недовірливими.

Здійснення планової діяльності в сучасних умовах господарювання шляхом використання традиційних принципів і методів призводить до розробки планів, відірваних від господарської ситуації та дійсності, до їх невиконання, а відповідно до відмови від їх складання.

Скорочення сфери застосування планування як важливої управлінської функції зумовлено, по-перше, прагненням скоротити адміністративні витрати на організацію та здійснення планування, оскільки на практиці неможливо визначити дохід, отриманий у результаті дії планових методів управління виробництвом. По-друге, у сучасній практиці господарювання мають пріоритет досягнення короткотермінових результатів над довготривалими стратегічними. Реалізація стратегії виживання відсуває на другий план стратегію розвитку. По-третє, в управлінській практиці спостерігаються слабкі навички керівників вищого рівня в плануванні діяльності підприємницьких структур. Більшість керівників сьогодні – це, як правило, енергійні, рішучі, досвідчені й обдаровані управлінці, які вміють оперативно розв'язувати проблеми та виконувати поточні завдання, однак не завжди здатні передбачати майбутнє з врахуванням безлічі факторів зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. По-четверте, фахівці з планування роботи підприємницьких структур підбираються з числа працюючих на підприємстві, що не завжди забезпечує ефективність планової діяльності. Зарубіжний досвід свідчить про високі вимоги до спеціалістів з планування. Вони повинні бути хорошими тесетиками, мати навички абстрактного мислення, риси дипломата і досвід

роботи в підприємницькій сфері та управлінні, добре володіти різними технологіями планування, уміти на професійному рівні спілкуватися зі спеціалістами різного профілю – маркетологами, постачальниками, фінансистами тощо.

Логіка і практика господарювання засвідчують, що при рості невизначеності повинна активізовуватись робота підприємницьких структур з планування. У процесі планової діяльності обґрунтовуються різні варіанти господарювання, приймаються управлінські рішення, адекватні ситуації або прогнозним сценаріям розвитку. Визначаючи мету на певний період, підприємство формує перелік заходів її реалізації за умови розвитку подій за оптимістичним, песимістичним або нормальним сценарієм їх перебігу.

Усе це вимагає перебудови самої системи планування. в якій центральне місце відводиться стратегічному плануванню. Зарубіжний і вітчизняний досвід господарювання свідчить, що планування в підприємстві здебільшого не забезпечує значного успіху, який проявляється зростанням обсягів обороту і прибутку, економічним розвитком (цей взаємозв'язок спостерігається в шести випадках зі 100). Підприємницький успіх досягається лише в результаті довготривалого досвіду планування (понад два роки). Поточне (тактичне) й оперативно-виробниче планування розглядаються як етапи та інструменти реалізації стратегічних цілей.

Вивчення стану планової роботи на поліграфічних підприємствах України засвідчило відсутність цілісної системи задокументованих планів діяльності та виявило ряд тенденцій в організації внутрішньовиробничого планування. Більшість успішно функціонуючих поліграфічних підприємств (“Бліц-Інформ”, ВПК “Афіша”, ТзОВ “Прем’єр-груп” та ін.) організовує свою виробничо-комерційну діяльність відповідно до добротних розроблених стратегічних або бізнес-планів. Тут постійно проводяться моніторинг зовнішнього середовища, аудит і діагностика внутрішнього середовища, детально вивчаються конкуренти й потенційні замовники, впроваджуються системи економічної безпеки, передбачаються та обґрунтовуються альтернативні управлінські рішення для реалізації поставлених планових завдань. Планування забезпечує можливість керування ресурсами цих підприємств, особливо фінансовими. Слід констатувати й високу організаційну культуру бізнесу. Дрібні та середні підприємства здебільшого функ-

цінують без будь-яких планових орієнтирів. Їх діяльність здійснюється стихійно, оскільки вони повністю залежать від замовників, які переважно є неплатоспроможними або випадковими.

Отже, можна стверджувати, що певні переваги підприємницьких структур від застосування планування полягають у забезпеченні готовності до використання майбутніх сприятливих умов, у попередженні про можливі проблеми, поліпшенні координації дій управлінської команди й стимулюванні її діяльності. А відсутність планів супроводжується помилковими маневрами, несвочасною зміною орієнтації, втратою позицій на ринку, значними витратами і неконкурентоспроможністю.

Для українських підприємницьких структур можна виокремити декілька сфер, де потреба в плануванні конче потрібна. Це новостворені підприємства, діяльність яких неможлива без науково обгрунтованого плану дій; підприємницькі структури, що здійснюють реструктуризацію та диверсифікацію виробництва; державні, а особливо казенні підприємства, котрі функціонують під контролем та при сприянні держави; суб'єкти господарювання з часткою іноземних інвестицій.

Ефективність планування забезпечується перебудовою самої системи планування, перевагами індикативних планів над іншими їх видами (див. таблицю), формуванням нових підходів до вироблення механізмів їх складання та взаємозв'язків. Сьогодні немає чітко визначеної методології розроблення планів діяльності підприємницьких структур. Окремі рекомендації стосуються методик розроблення стратегії підприємства та складання бізнес-планів і базуються на використанні зарубіжного досвіду [1,2,7].

Характеристика планових систем

Ознаки	Види планування	
	централізоване	індикативне
1	2	3
Формування мети і завдань розвитку підприємницької структури	Визначалося партійними документами і рішеннями центральних органів виконавчої влади без врахування можливостей підприємства	Визначається самостійно з врахуванням внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Продовження таблиці

1	2	3
Забезпечення процедури складання планів	Строга регламентація процесу планування, встановлення контрольних цифр, лімітів, норм і нормативів, замовників, постачальників ресурсів, цін і тарифів	Самостійна ініціатива підприємства щодо доцільності складання планів, їх структури, вихідних даних і запланованих результатів діяльності
Відповідальність за результати планової діяльності	Сильна адміністративна і партійна відповідальність за невиконання планових завдань	Відсутність відповідальності, посилення аналізу причин невиконання планових завдань
Використання виробничих ресурсів	Забезпечення найбільш повного використання виробничих ресурсів	Оптимізує виробничі ресурси відповідно до виробничих завдань
Врахування конкуренції	Конкуренція відсутня, а діяльність однорідних підприємств регулюється в централізованому порядку	Самостійно визначається вплив конкуренції, передбачаються кошти на підвищення конкурентних переваг і витрати на ризики, пов'язані з конкурентами

На рівні підприємницької структури перебудова системи планування зумовлена застосуванням нового критерію оцінки діяльності підприємства (цільової функції). Ним повинен бути максимум вартості підприємства. Оцінка результатів роботи, вибір варіантів розвитку, системи стимулювання, економічна політика підприємства мають базуватися на врахуванні та забезпеченні досягнення саме цього критерію.

Корінної перебудови вимагає процес формування виробничої програми. Підприємства мусять орієнтуватися не лише на власні можливості з випуску продукції (виконання робіт, надання послуг) – на виробничий потенціал, а передусім на динамічний ринковий попит. Вивчення попиту та ринку, визначення місця підприємства, його сильних і слабких сторін – важливий і визначальний етап планової роботи.

При формуванні маркетингового і виробничого планів доцільно окремо враховувати продукцію, що повністю відповідає вимогам ринку, самоокупності, а також ту, яка щойно з'являється на ринку й залишає його. Формування виробничого плану необхідно починати з визначення цілей підприємства, бажаних результатів, тобто застосовувати концепцію планування за результатами.

При плануванні потрібно брати до уваги ступінь ризику, доцільність диверсифікації виробництва, резервування виробничих потужностей для можливого маневру за умови зміни ринкової кон'юнктури.

Перехід на міжнародні стандарти бухгалтерського обліку зумовив значні зміни в методиці формування витрат виробництва та результатів його діяльності. Особливість планування поточних витрат і результатів полягає в необхідності врахування темпів інфляції, минулої й майбутньої вартості, забезпеченні оптимального зв'язку між випуском і витратами, прогнозуванні руху грошових та матеріальних потоків. Управління рухом коштів базується на плановому балансі доходів і видатків (бюджетуванні). У бюджеті підприємства відображаються доходи, отримані різними каналами – реалізаційні та позареалізаційні; інвестиції і фінансові надходження у формі грошей, валюти, взаємозаліку, матеріальних цінностей тощо; видатки, які формують виробничу собівартість, чистий прибуток, інвестиційні ресурси.

Важливе місце у реформуванні планування відводиться удосконаленню нормативної бази. Аналіз стану планової діяльності на підприємствах свідчить, що вона практично не змінилася з часів командно-адміністративного управління. Однак стара нормативна база розроблялася з врахуванням стабільних критеріїв розвитку, нормативів обігових коштів, які при потребі поповнювалися державою; відсутності інфляції; досягнення принципово

інших цілей – максимального завантаження виробничих потужностей, забезпечення повної зайнятості; відсутності конкуренції.

За умов ринкового господарювання, коли плани роботи підприємств стали носити індикативний (рекомендаційний) характер, вимоги до нормативної бази, за винятком фінансових та екологічних норм і нормативів, послабилися. Вони стали більш індивідуальними, відслідковується відсутність багатьох їх видів. Усе це негативно впливає на якість планових документів, породжує їх невідповідність реаліям господарювання, а відтак й відмову від документованого планування, яке не забезпечує певних підприємницьких переваг.

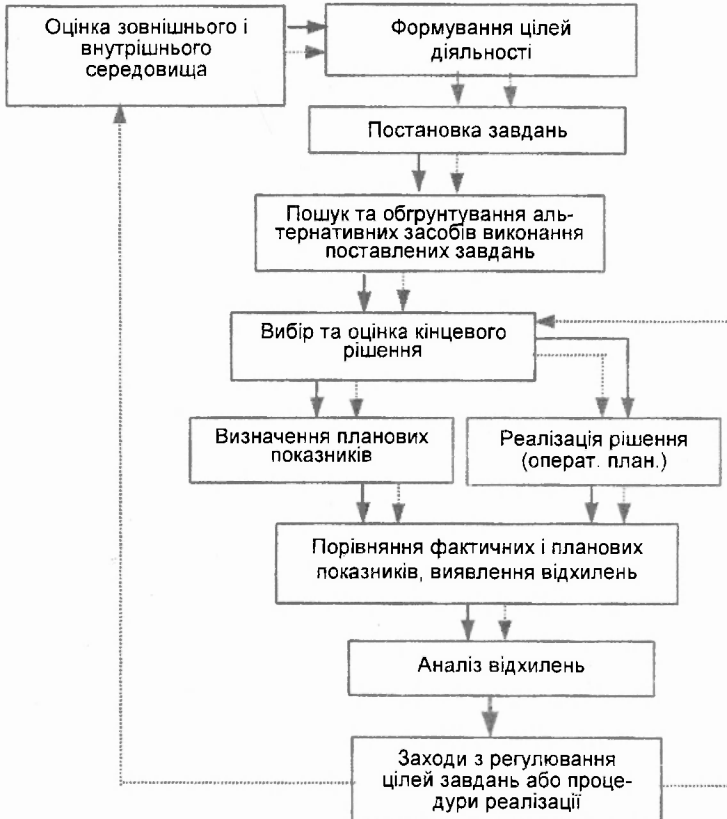
Досвід підтверджує, що планування дає позитивні результати за умови правильної його організації, застосування стабільних рекомендацій зі складання кожного розділу та наявності тісного взаємозв'язку між ними й видами планів. Кожна підприємницька структура самостійно в залежності від масштабів діяльності, стану економіки, специфіки продукції, організації виробництва й управління визначає види, зміст і послідовність процесу планування. Для забезпечення ефективності планування доцільно дотримуватися запропонованої моделі формування планів діяльності підприємства (див. рисунок). Ця модель містить елементи стратегічного планування, а засоби тактичного й оперативного розглядаються як інструменти реалізації стратегічних цілей підприємства на певний проміжок часу. Результати планування проявляються в уникненні частих збоїв, ефективному використанні ресурсів, стабільності й стійкості підприємницької структури на ринку.

Вивчення стану і проблем планування на поліграфічних підприємствах різних форм господарювання дає можливість зробити ряд висновків й окреслити перспективи подальших пошуків, як-от:

підвищувати роль стратегічного планування, розглядаючи його основні показники як стратегічні цілі і завдання діяльності підприємства, які можна реалізувати механізмами тактичного планування та оперативного регулювання;

здійснювати пошук концептуальних підходів до удосконалення методології планування на рівні підприємницьких структур та їх підрозділів :

при формуванні виробничої програми орієнтуватися лише на реальні дані про потреби в продукції;



Модель планування діяльності підприємства

складання плану роботи підприємства здійснювати з використанням результатів SWOT-аналізу;

використовувати при плануванні новий критерій оцінки діяльності суб'єкта господарювання – збільшення вартості підприємства;

удосконалити нормативну базу як дієву умову забезпечення достовірності та реальності планів.

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: Практикум. К., 2001.
2. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. М., 1985.
3. Беседін В. Створення, становлення і трансформування системи планування в Україні // Економіка України. 2002. № 4,5.
4. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. М., 1999.
5. Гальчинський А.С. Нова модель економічного розвитку України (в контексті глобалізації) // Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть. К., 2002.
6. Гесць В.М. Ринкова трансформація в Україні: здобутки, труднощі, уроки // Україна і світове господарство: взаємодія на межі тисячоліть. К., 2002.
7. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная практика. М., 1982.
8. Лукінов І. Методи і засоби державного регулювання економіки перехідного періоду // Економіка України. 1998. № 3. С. 31–40.
9. Панасюк Б.Я. Прогнозування та регулювання розвитку економіки. К., 1998.
10. Ру Д., Сульє Д. Управління: Пер. з франц. К., 1995.
11. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. М., 1991.
12. Тянь Р.Б. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. К., 1998.