

УДК 338.2

Юдіна С. В.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів та обліку
Дніпровського державного технічного університету*

Злобіна К. С.

*директор ТОВ «ВІН-ГРУП»
м. Кам'янське, Україна*

Yudina Svetlana

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Finance and Accounting
Dniprovsk State Technical University*

Zlobina Kateryna

*Director of "Vin-Grup" LLC,
Kamianske, Ukraine*

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Статтю присвячено подальшому розвитку теоретичних та методичних підходів до стратегічного планування на підприємстві для підвищення ефективності його діяльності. Визначено чинники недостатнього поширення стратегічного планування на підприємствах в умовах економічної та політичної нестабільності. Визначено основні аспекти в стратегічному управлінні підприємством, а саме: оптимальні варіанти акумулювання та розподілу ресурсів; оптимальні варіанти реагування на зовнішні умови; прийняття необхідних заходів щодо координації роботи підрозділів підприємства в нових умовах; передбачення ринкових умов господарювання на основі використання сучасних підходів. Запропонована для використання система гнучкого адаптивного тривірневого планування на підприємстві, що заснована на контрольованому прогнозі, має цілу низку переваг і в умовах нестабільності може стати дієвим методом управління підприємством.

Ключові слова: підприємство, планування, стратегічне планування, система тривірневого планування на підприємстві, функції планування, контрольні показники планування.

Вступ та постановка проблеми. Ринкові умови докорінно змінили умови господарювання в Україні. Ці зміни полягають у повній відповідальності підприємства за результати своєї діяльності, у забезпеченні фінансовими та іншими видами ресурсів, у покритті витрат доходами тощо.

Підприємства мають можливість самостійно визначати не тільки напрями діяльності, витрачання коштів, а й методи та джерела формування своїх фінансових ресурсів.

Планування розвитку стало найважливішою сферою діяльності будь-якого суб'єкта ринку, у тому числі підприємства, що здійснює комерційну діяльність. Для досягнення успіху в конкретних умовах необхідно проведення відповідних розрахунків, вироблення стратегії залучення коштів, розподілу, перерозподілу та інвестування фінансових ресурсів.

Тенденції розвитку локальної і глобальної загальноринкової ситуації (малопередбачувані обставини, що зумовлюють зміни як пропозиції, так і попиту, цін та тарифів, необхідність диверсифікації діяльності й пошуку нових ринків збуту тощо) сьогодні зумовлюють зростаючу роль стратегічного планування.

Система гнучкого адаптивного тривірневого планування на підприємстві, що заснована на контрольованому прогнозі (передбаченні), має цілу низку переваг і в умовах економічної та політичної нестабільності може стати дієвим методом управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження планування як елементу управління підприємством зробили вітчизняні та іноземні науковці, зокрема: Р. Акофф, І. Ансофф, В. Архипов, В. Бабич, О. Віханський, Г. Висоцький, В. Герасимчук, П. Друкер, В. Єфремов, О. Кузьмін, Л. Мельник, В. Пономаренко, С. Попов, М. Тарасюк, Л. Шваб, З. Шершньова, О. Ястремська та ін.

Але й досі залишається недостатньо поширеним стратегічне планування на вітчизняних підприємствах, незважаючи на його суттєві переваги, що зумовлено причинами як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Найбільш важливі чинники такі:

- висока нестабільність зовнішнього середовища;
- низький рівень загальної фінансової культури менеджерів підприємства;
- висока залежність від показників державного бюджету;
- висока залежність від зовнішнього середовища;
- дефіцит часу, пріоритети поточних справ;
- думка про відсутність впливу планування на результати діяльності;
- недостатня кваліфікація керуючих і службовців;
- відсутність методичної бази, негативне ставлення до планування;
- теоретичний підхід до планування з боку плановиків.

Виходячи з вищезначеного, сформульовано мету статті.

Мета цієї роботи полягає у подальшому розвитку теоретичних та методичних підходів до стратегічного планування на підприємстві для підвищення ефективності його діяльності.

Результати дослідження.

Представляється, що докорінна зміна пасивного підходу до планування на активний є важливою складовою частиною управління підприємством у довгостроковій перспективі. Зрозуміло, що саме довгострокова перспектива функціонування та розвитку можлива на основі визначеної стратегії.

Стратегічне планування як процес у системі управлінських рішень дає змогу винайти можливості інноваційних змін на підприємстві та забезпечити їх реалізацію необхідними ресурсами.

Як правило, називають такі основні аспекти в стратегічному управлінні підприємством:

- оптимальні варіанти акумулювання та розподілу ресурсів;
- оптимальні варіанти реагування на зовнішні умови;
- прийняття необхідних заходів щодо координації роботи підрозділів підприємства в нових умовах;
- передбачення ринкових умов господарювання на основі використання сучасних підходів.

Перший із вищезначених аспектів передбачає використання найбільш дешевих та стабільних ресурсів у довгостроковій перспективі, а також ефективний розподіл як фінансових, так і матеріальних, трудових та інших ресурсів.

Урахування змін зовнішнього середовища, як правило, включає систему управлінських відносин із різноманітними суб'єктами ринку та фінансовими інститутами для виявлення таких варіантів, які забезпечуватимуть досягнення стратегічних цілей підприємства.

Внутрішня координація передбачає своєчасне реагування на зміни й ефективну інтеграцію всіх підрозділів на ключових цільових завданнях. Саме така координація зусиль на підприємстві є основою управлінської діяльності.

Наступний аспект стратегічного управління полягає у стратегічному передбаченні та прогнозуванні. Саме таке передбачення вимагає від керівництва високої кваліфікації та досвіду діяльності. Прогнозування може базуватися на використанні різноманітних методів, у тому числі економіко-математичних або статистичних.

Як уже зазначалося, стратегічне планування є процесом і складається з послідовних, взаємозалежних етапів, що представлено на рис. 1.

Основними проблемами у стратегічному плануванні можуть виявитися саме складність такого планування і його низька ефективність, а також інші нові для підприємства проблеми, пов'язані з його організацією.

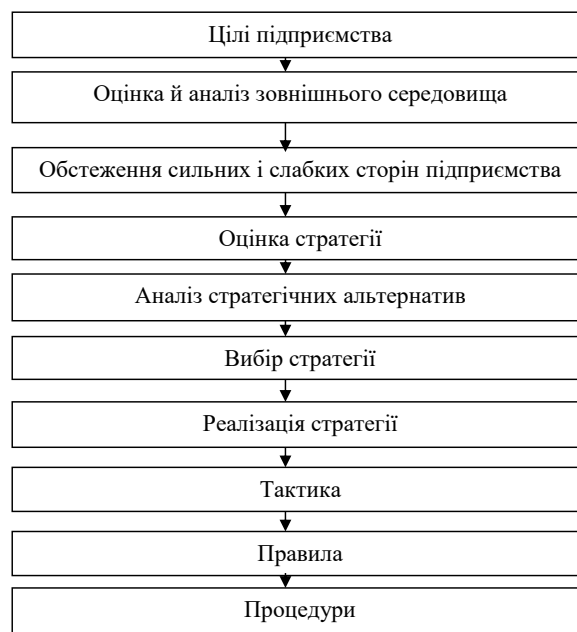


Рис. 1. Процес стратегічного планування на підприємстві

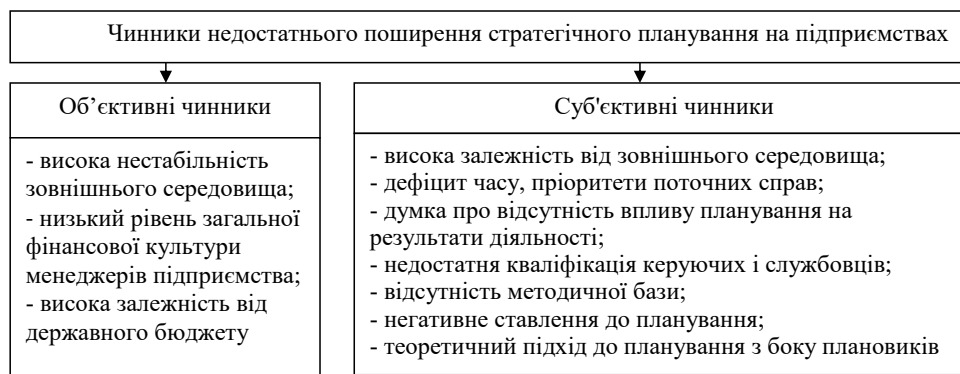


Рис. 2. Чинники недостатнього поширення стратегічного планування на підприємствах

Наприклад, деякі співробітники можуть опиратися додатковим завданням щодо такого виду планування, деякі можуть не мати відповідного досвіду для таких досліджень та передбачень, інші можуть вимагати додаткових ресурсів або їх перерозподілу, взагалі розширення штату тощо.

Окрім того, помилки у прогнозі можуть призвести до суттєвих погіршень у роботі підприємства, а занадто оптимістичні прогнози не дади змоги своєчасно врахувати причини виникнення проблем.

Стратегічне планування має як переваги, так і недоліки. До переваг, що надає стратегічне планування, можна віднести:

- нову якість організації та управління підприємством;
- чітку візію майбутнього підприємства та шляхи її досягнення;
- своєчасне реагування на проблеми, що виникають;
- оптимізацію діяльності для досягнення визначених показників діяльності;
- накопичення досвіду передбачення та прогнозування, заздалегідь урахування та упередження кризових явищ;
- своєчасне врахування вимог контрагентів на ринку, інвесторів, донорів, інших;
- зміну пасивної позиції на активну по відношенню до можливих змін, своєчасну підготовку до них.

Водночас стратегічне планування не може розглядатися як певна гарантія успіху підприємства.

Основні обмеження стратегічного планування:

- таке планування не можна розглядати як безповоротне, що само по собі забезпечить майбутній успіх;
- стратегічне планування тільки визначає систему дій задля досягнення поставлених цілей на основі передбачення та прогнозування;
- стратегічне планування необхідно розглядати як процес динамічний, гнучкий до змін, що можуть відбуватися на ринку (переваги споживачів, поява нових конкурентів, нових технологій, заміників продукції, нові можливості, нові фінансові умови тощо);
- стратегічне планування не дає змоги повністю усунути проблеми, кризисні ситуації тощо, які можуть негативно позначатися на діяльності підприємства.

Водночас, передбачуючи основні проблеми, стратегічний план оптимізує умови і ресурси для подальшого успішного функціонування підприємства.

Слід зазначити, що в сучасних умовах стратегічне планування не можна охарактеризувати як ефективне на всіх економічних рівнях, не тільки на рівні підприємства. Така ситуація пов'язана з економічною та політичною нестабільністю в країні.

Але саме така ситуація, на нашу думку, вимагає підвищення ролі стратегічного планування. У процесі формування такого плану необхідно здійснити обґрунтування декількох варіантів розвитку та вибрати оптимальний.

У довгостроковій перспективі кожне підприємство визначає свою основну мету функціонування та розвитку. Але основною узагальнюючою функцією планування можна назвати досягнення високої конкурентоспроможності на ринку. Другою, не менш важливою, є функція інформативності підприємства про сучасний стан та тенденції на ринку, на якому воно працює, оскільки, не маючи достовірної інформації про галузь, основних конкурентів, ціни тощо, менеджери не можуть приймати вірні управлінські рішення.

Ще однією важливою функцією, пов'язаною з плануванням, є контроль їх виконання. Своєчасний контроль у швидкозмінних ситуаціях дає змогу приймати відповідні управлінські та регулюючі рішення щодо забезпечення виконання намічених стратегічних завдань.

Методологічною основою стратегічного планування має стати механізм адаптації планів до умов, що змінюються. Адаптація планів полягає у можливості їх корегування, пристосування до можливих зовнішніх змін. Отже, щоб забезпечити адаптацію стратегічного плану, всі інші види планів також повинні бути гнучкими та передбачати дії (ресурси) на випадок нових або непередбачених обставин.

Для забезпечення стійкої роботи підприємства повинна бути створена система трирівневого планування, що має бути достовірною, гнучкою та адаптованою до умов (рис. 3).

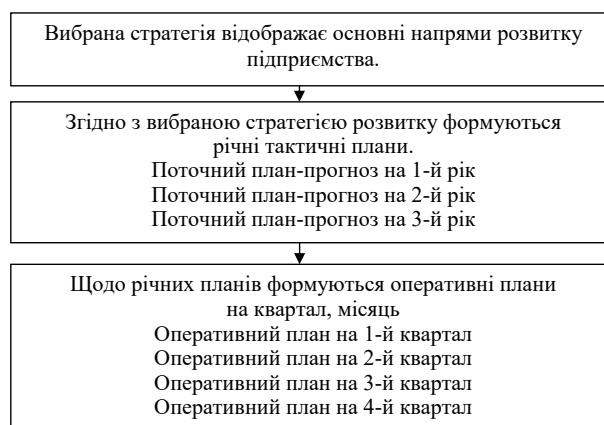


Рис. 3. Система трирівневого планування на підприємстві

Як відомо, оперативні плани містять ті заходи, які повинні бути виконані в конкретних умовах для забезпечення реалізації річного (поточного) плану. Саме за допомогою оперативних планів відбувається реалізація оперативної та поточної діяльності. У разі виявлення відхилень від запланованих показників (завдань) у періоді необхідна корекція показників (завдань) у наступному періоді з тим, щоб намічені річні показники були виконані.

Корегуванню може підлягати і річний план, але така модифікація не бажана, бо вона може позначитися на досягненні стратегічних завдань. Тільки в умовах принципових змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, коли з об'єктивних причин неможливо досягти запланованих показників, має відбуватися корекція річного (поточного) плану.

У певних умовах також можуть бути переглянуті й стратегічні цілі підприємства. Це можливо в ситуації, коли прогнози, передбачення виявилися неточними, помилковими, а корекція поточних планів не здатна (через відсутність необхідних ресурсів) усунути відхилення, що не дають змоги досягти планових показників (завдань).

Основою достовірного гнучкого адаптивного трирівневого планування повинно стати узгодження усіх процесів на підприємстві (планових показників усіх структурних підрозділів або операцій) для формування єдиної замкненої технології управління.

Такі плани забезпечують ефективний процес стратегічного управління, що здійснюється керівництвом, й оперативну реалізацію поставлених завдань на виконавчому рівні. Тобто такі плани можна розглядати як інструменти управління, які дають можливість оновлювати та підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Для того щоб відбулося підвищення ефективності управління підприємством на основі трирівневого планування, необхідно, щоб планові показники були точно розраховані, представлені в конкретних значеннях і доведені до виконавців. Тобто трирівневі плани повинні виглядати як система узгоджених контрольних показників.

Такими показниками можуть виступати обсяги необхідних фінансових ресурсів або власних фінансових ресурсів. У такому разі в стратегічному плані зазначений обсяг ресурсів для реалізації мети стане контрольним показником. У поточних планах будуть визначено річні відповідні показники, які, своєю чергою, можуть виступати контрольними показниками поточних планів і, відповідно до аналогії, можуть визначатися контрольні показники оперативних планів.

Співставлення основного контрольного показника до іншого базового показника може характеризувати динаміку реалізації стратегії.

У фаховій літературі зустрічається назва такого показника, як індекс динаміки фінансового розвитку підприємства, який характеризує частку необхідного приросту в загальному обсязі наявних активів.

$$IDFR = 1 + \left(\frac{\text{Необхідний обсяг фінансових ресурсів}}{\text{Наявні активи}} \right) \quad (1)$$

де $IDFR$ – індекс динаміки фінансового розвитку підприємства.

Динаміка індексу фінансового розвитку підприємства відображатиме ступень швидкості досягнення стратегічної мети.

Індекс динаміки фінансового розвитку підприємства можна порівнювати з аналогічними показниками конкурентів або іншими показниками галузі, макроекономічними показниками та ін.

Високе значення індексу може характеризувати швидку реалізацію поставлених завдань, що, як правило, пов'язано з високими ризиками.

Низьке значення індексу може свідчити про невідповідність темпів розвитку підприємства змінам зовнішнього середовища та вказувати на необхідність корегування стратегічних завдань.

Таким чином, систему трирівневого планування на підприємстві можна розглядати як процес стратегічного планування щодо досягнення поставленої мети, що базується на прогнозуванні (передбаченні), постійному контролі та уточненні управлінських рішень відповідно до динаміки розвитку.

Інноваційність такого інструменту управління підприємством може визначатися наявністю відповідної системи стимулювання та санкціонування працівників за своєчасне досягнення (виконання) контрольного показника плану.

Висновки. Таким чином, застосування системи гнучкого адаптивного трирівневого планування на підприємстві може бути ефективною в таких галузях:

1. У фінансовому управлінні підприємством, за оптимізації доходів та витрат, притоків та відтоків грошових потоків, під час визначення джерел і розмірів фінансування та інвестування.

2. В управлінні комерційною діяльністю таке планування дає змогу системно вдосконалювати маркетингову діяльність (досліджувати ринки) з метою передбачення обсягів продажів та вдосконалення заходів щодо просування товарів (продукції, послуг, робіт) відповідно до забезпеченості.

3. В організації загального управління таке планування дає змогу визначити роль кожної функції (комерційної, виробничої, фінансової, адміністративної іншої), здійснюваної на підприємстві, і забезпечити належну координацію діяльності всіх підрозділів підприємства.

4. В управлінні витратами таке планування дає змогу оптимізувати витрачання коштів та засобів виробництва, матеріальних і фінансових ресурсів і здійснювати їх контроль.

5. У загальній стратегії розвитку підприємства система гнучкого адаптивного трирівневого планування дає змогу кількісно оцінити діяльність підрозділу, працівника, менеджера, інших безпосередньо відповідальних за досягнення стратегічних цілей, незалежну від суб'єктивного сприйняття керівництвом підприємства.

Запропонована концепція фінансового планування на підприємствах та в корпораціях заснована на таких принципах: єдиний методологічний підхід до фінансового планування, заснований на ідеї розвитку ринкових відносин; головною парадигмою фінансового планування повинна стати ідея стратегічного, а не довгострокового управління; у рамках стратегічного управління фінансове планування має включати послідовність документів: стратегічний план (система цілей), основний план (поточні плани) та оперативні плани; в основі планування – зустрічне розроблення планів «зверху вниз» і «знизу вгору».

Список використаних джерел:

1. Рябенко В. Методологія фінансового планування. Київ, 2015 URL : <http://magref.ru/metodologiya-finansovogo-planirovaniya/> (дата звернення: 19.08.2019).
2. Сюркало Б.І., Шамота Г.М. Методологія ефективного фінансового планування. Київ, 2012. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efek_2012_1_34.pdf (дата звернення: 19.08.2019).
3. Мойсеєнко І.С. Фінансове планування підприємств. *Фінанси України*. 2008. № 9. С. 68–77.
4. Мясин А.В. Моделирование финансовых параметров компании на основе бухгалтерской информации и с учетом рыночной динамики. *Имущественные отношения в РФ. Управление собственностью – практический опыт*. 2011. № 5(116). С. 32–45.
5. Непомнящий Е.Г. Экономическая оценка планов : учебное пособие. Таганрог : ТРТУ, 2005. 292 с.
6. Оверчук А.В. Сутнісна характеристика фінансового планування в ринкових умовах. *Економічні науки*. 2008. № 3. С. 337–342.

References:

1. Ryabenko V. Metodolohiia finansovoho planuvannia (2015) [Financial planning methodology]. Available at: <http://magref.ru/metodologiya-finansovogo-planirovaniya/>.
2. Siurkalo B. I., Shamota H. M. Metodolohiia efektyvnoho finansovoho planuvannia (2012) [Methodology of effective financial planning]. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efek_2012_1_34.pdf (accessed 10 January 2013).
3. Moiseienko I. E. Finansove planuvannia pidpriemstv (2008) [Financial planning of enterprises]. *Finansy Ukrainy*, no. 9, pp. 68-70.
4. Miasyn A. V. Modelyrovanye fynansovukh parametrov kompanyy na osnove bukhgalterskoi ynformatsyy y s uchetom runochnoi dynamyky (2011) [Modeling the financial parameters of the company based on accounting information and taking into account market dynamics]. *Ymushchestvennue otnosheniya v RF. Upravlenye sobstvennostiu – praktycheskyi opyt*, no. 5 (116), pp. 32-45.
5. Nepomniashchy E. G. Ekonomycheskaia otsenka planov (2005) [Economic evaluation plans] Tutorial. – Taganrog: Publishing house of TRTU (in Russian)
6. Overchuk A. V. Sutnisna kharakterystyka finansovoho planuvannia v rynkovykh umovakh (2008) [Essential characteristic of financial planning in market conditions]. *Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 337-342.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ
К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. Статья посвящена дальнейшему развитию теоретических и методических подходов к стратегическому планированию на предприятии для повышения эффективности его деятельности. Определены факторы недостаточного распространения стратегического планирования на предприятиях в условиях экономической и политической нестабильности. Определены основные аспекты в стратегическом управлении предприятием, а именно: оптимальные варианты аккумулирования и распределения ресурсов; оптимальные варианты реагирования на внешние условия, принятие необходимых мер по координации работы подразделений предприятия в новых условиях; предсказания рыночных условий хозяйствования на основе использования современных подходов. Предложенная для использования система гибкого адаптивного трехуровневого планирования на предприятии, основанная на контролируемом прогнозе, имеет целый ряд преимуществ и в условиях нестабильности может стать действенным методом управления предприятием.

Ключевые слова: предприятие, планирование, стратегическое планирование, система трехуровневого планирования на предприятии, функции планирования, контрольные показатели планирования.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO STRATEGIC PLANNING AT ENTERPRISE

Summary. The article is devoted to the further development of theoretical and methodological approaches to strategic planning at the enterprise in order to increase the efficiency of its activity. Divisions of the enterprise in the new conditions, prediction of market conditions of management based on the use of modern approaches. The process of strategic planning at the enterprise is outlined. At the same time, the following elements are included in the process: enterprise goals, evaluation and analysis of the environment, examination of the strengths and weaknesses of the enterprise, strategy evaluation, strategy implementation, tactics, rules and procedures. The factors of insufficient distribution of strategic planning at domestic enterprises are identified. In doing so, objective and subjective factors are highlighted. Objectives suggested include: high instability of the environment; low level of general financial culture of the managers of the enterprise, – high dependence on the state budget. To subjective: high dependence on the environment; shortage of time, priorities of current affairs; the opinion that there is no impact of planning on performance; lack of qualification of managers and employees; lack of methodological base; negative attitude to planning; theoretical approach to planning by planners. The main advantages and disadvantages of strategic management are identified. A flexible, adaptive, three-tier planning system based on a controlled forecast has many advantages and can become an effective method of enterprise management in instability. It is suggested to use indicators that can be calculated as a comparison of a basic benchmark with another benchmark to characterize the dynamics of strategy implementation. The conclusions about the possibility of applying the system of flexible adaptive three-level planning at the enterprise. Areas are identified in which the proposed system of flexible adaptive three-level planning at the enterprise can be effective, namely in financial management, in business management, organization of general management, in cost management and in its overall strategy of enterprise development.

Key words: enterprise, planning, strategic planning, system of three level planning at the enterprise, planning functions, planning indicators.