

УДК 658:330

Плоха О. Б.

Харківський національний економічний університет

ВИЗНАЧЕННЯ СПРЯМОВАНІСТІ ПЛАНУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено спрямованість планування потенціалу в залежності від умов функціонування підприємства, визначено типи планування потенціалу підприємства.

Ключові слова: планування стратегічного потенціалу, планування фактичного потенціалу, збалансоване планування потенціалу, тип системи планування потенціалу.

Потенціал є однією з найважливіших характеристик підприємства та підґрунтям для забезпечення його зростання та розвитку. У зв'язку з цим питання, що пов'язані з управлінням процесами формування та функціонування потенціалу підприємства у середовищі, для якого характерним є обмеженість ресурсів, будуть завжди актуальними та значущими. Сучасний етап функціонування вітчизняних підприємств характеризується високим ступенем мінливості та невизначеності зовнішнього середовища. За таких умов ефективне управління потенціалом досягається завдяки посиленню ролі планування, яке є невід'ємним фактором забезпечення безперервної роботи підприємства.

Фрагментарність планування потенціалу на вітчизняних підприємствах, тобто його реалізація стосовно тільки деяких видів потенціалу та напрямів діяльності, не забезпечує необхідної рівноваги між виробництвом та споживанням, пропозицією товарів і послуг та попитом на них, що в цілому не сприяє ефективному використанню обмежених ресурсів та збалансованому функціонуванню підприємства.

Теоретичні та методологічні питання, присвячені проблемам планування на підприємстві, знайшли своє відображення в дослідженнях багатьох зарубіжних учених-економістів: І. Ансоффа, У. Кінга, Д. Кіліланда, К. Омайе, Г. Мінцберга, Д. Хана, А. Наливайка, В. Горемікіна, та ін., а питання дослідження потенціалу розглядалися в роботах І. Отенко, О. Федоніна, І. Репіної, О. Олексюк та ін.

Проте задачу адаптації методичних засад планування потенціалу до умов господарювання вітчизняних підприємств не можна віднести до повністю розроблених. До цього часу недостатньо досліджені питання щодо визначення пріоритетів планування потенціалу (стратегічного або фактичного).

Головною метою даної роботи є визначення типів планування потенціалу, тобто пріоритетності планування на основі стратегічного чи фактичного потенціалу в залежності від умов функціонування підприємства.

У науковій економічній літературі існує багато визначень планування, і це безперечно пов'язано зі змінами, що відбуваються в системі планування в процесі її історичного становлення та розвитку. Історичний підхід до вивчення питань теорії і практики планування як наріжний камінь загальної методології наукових досліджень, набуває особливої значимості при теоретичному узагальненні накопиченого вітчизняного й закордонного досвіду ведення планової роботи.

Отже, розглянемо особливості планування стратегічного та фактичного потенціалу, а також визначимо пріоритетність використання кожного з них у залежності від умов функціонування підприємства.

Ключовим фактором, що впливає на розвиток систем управління і планування, є характер змін у зовнішньому оточенні підприємства. А. Чандлером на прикладах з історії американських компаній був простежений взаємозв'язок між характером зовнішніх змін і поведінкою фірми, з одного боку, і її внутрішньою організацією – з другого. Він довів, що зміна зовнішніх умов приводить до необхідності зміни стратегії фірми, далі – до зміни її організаційних характеристик і, в кінцевому рахунку, – до перетворення структури [1].

І. Ансофф відзначає, що розвитку систем управління, у кожній з яких ключову роль відіграє планування, сприяла зміна зовнішнього середовища фірми, а саме, такі її характеристики як звичність подій, темп змін і передбачуваність майбутнього [2, с. 320].

У залежності від ступеня мінливості зовнішнього середовища перед плануванням потенціалу постають різні задачі. Так, в умовах зовнішнього середовища з низьким ступенем мінливості, коли оточення відносно стабільне й майбутні характеристики з певним відсотком точності можна прогнозувати, планування потенціалу носить випереджувальний характер і зводиться до розробки бюджетів та контролю за їх реалізацією на підставі вже існуючих можливостей.

В умовах зовнішнього середовища з середнім ступенем мінливості підприємство прагне до прогнозування майбутнього на основі екстраполяції минулих тенденцій, використовуючи при цьому розробку довгострокових планів, з наступною їх операціоналізацією в короткостроковому періоді.

В умовах зовнішнього середовища з високим ступенем мінливості підприємство прагне мінімізувати несприятливий вплив зовнішніх змін шляхом розробки базових стратегій, орієнтованих на нейтралізацію дій конкурентів. У цьому випадку планування повинно здійснюватися за принципом реагування на зміни в зовнішньому середовищі й адаптацію існуючого потенціалу до цих змін.

В умовах зовнішнього середовища з дуже високим ступенем мінливості, коли зміни практично неможливо прогнозувати, планування має здобувати спрямованість активного впливу, тобто визначати бажаний стан зовнішнього середовища й формувати показники потенціалу, орієнтовані на досягнення такого стану.

Отже, підприємство в умовах стабільного зовнішнього середовища може планувати свою діяльність, виходячи з вже існуючого (фактичного) потенціалу і досягати позитивних результатів шляхом інтенсифікації внутрішніх резервів. У міру зростання нестабільності зовнішнього середовища стає практично неможливим забезпечення успішного функціонування підприємства шляхом планування, орієнтованого тільки на фактичний потенціал. У цьому випадку необхідно розробляти нові характеристики потенціалу, які здатні забез-

печити підприємству довгострокові конкурентні переваги. Тобто таке планування буде спрямоване на формування та розвиток підґрунтя для створення стійких конкурентних переваг підприємства на основі використання унікальних комбінацій ресурсів та відмітних компетенцій [3, 4].

Виходячи з цього, представляється можливим розділити планову діяльність щодо потенціалу підприємства за двома напрямками. Один з яких пов'язано з розробкою цілей, стратегій і заходів на підставі використання вже існуючого, тобто фактичного потенціалу, інший передбачає розробку цілей, стратегій і заходів, що спрямовані на розвиток нових напрямків діяльності на основі формування стратегічного потенціалу.

Впровадження нових напрямків діяльності носить інноваційний характер, а отже, пов'язано з залученням інвестицій і покликано забезпечити підприємству майбутні конкурентні переваги. Орієнтація на зростаючі вже існуючі напрямки діяльності покликана забезпечити підприємству високі фінансові результати у короткостроковому періоді, не вимагаючи при цьому залучення великих капіталовкладень.

При розмежуванні сфери планування потенціалу в залежності від напрямків діяльності виникає питання щодо того, в межах яких видів планування буде здійснюватися розробка цілей, стратегій і заходів за вже існуючими та новими напрямками діяльності.

У наукових дослідженнях і навчальній літературі з'явилися різні підходи до класифікації видів планування, в яких один і той самий вид планування, що використовується в різних класифікаціях, несе різне змістовне навантаження.

У роботі [5] класифікаційною ознакою виступає часовий інтервал планування, на основі якого виділяють довгострокове (прогнозування), середньострокове (п'ятирічне), короткострокове (оперативне) планування. Подібна класифікація не враховує, яким планування є за своєю спрямованістю.

Розглянуті класифікації ґрунтуються на змішаних класифікаційних ознаках (у залежності від рівня управління, від періоду планування), що ускладнює розуміння сутності планування всередині кожного виду.

При використанні у якості класифікаційної ознаки такого критерію, як «спрямованість планування», на перший план виступає проблема термінологічного характеру, а саме: «До області якого з відомих видів планування варто віднести планування, орієнтоване на створення нових напрямків діяльності, і планування, орієнтоване на використання існуючої позиції підприємства?». Перш ніж класифікувати планування за видами, необхідно визначитися з сутністю кожного з них.

Деякі закордонні вчені-економісти вважають, що стратегічне планування має інноваційну спрямованість, орієнтовано на впровадження нововведень і вимагає залучення інвестиційних вкладень. Так, Д. Хан розуміє під стратегічним плануванням планування росту, планування розвитку підприємства й інноваційне планування [6]. І. Ансофф указує, що «... воно полягає в забезпеченні нововведень і змін для адекватної реакції на зміни в зовнішній середовищі» [7]. При цьому він відзначає, що стратегічні рішення головним чином пов'язані з обранням сфери діяльності фірми і пошуком нових напрямків її розвитку, тоді як мета оперативних рішень – збільшення ефективності використання ресурсів, іншими

словами, максимізація прибутку від поточних операцій [2].

К. Омайє вважає, що стратегічні дії відрізняються від дій, націлених на досягнення оперативних поліпшень, таких, як підвищення норми прибутку, упорядкування організаційної структури, підвищення ефективності управлінських процедур, покращення підготовки персоналу [8]. На необхідність розмежування сфери планування, орієнтованого на нові та вже існуючі напрями діяльності, вказують класики стратегічного менеджменту

У. Кінг і Д. Кліланд, називаючи подібний поділ «дихотомією». При цьому вони підкреслюють, що «стратегічне планування має справу переважно з майбутніми цілями та продуктами, тоді як інші види управлінської діяльності (іноді іменовані управлінським контролем чи оперативним плануванням) охоплюють лише поточні операції» [9, с. 32].

До числа задач стратегічного планування відносять реконструкцію підприємства, впровадження нововведень (нова продукція, нові технології), організаційні зміни (зміна організаційно-правової форми підприємства, структури виробництва і управління, взаємодії з постачальниками та споживачами), вихід на нові ринки збуту, придбання, злиття підприємств.

Судячи з перерахованих вище трактувань стратегічного й поточного планування, можна констатувати, що стратегічне планування носить інноваційний характер, а це, в свою чергу, вимагає створення перспективного потенціалу. Метою стратегічного планування потенціалу є розробка нових напрямків діяльності, нових товарів. Такий вид планування варто класифікувати як «планування розвитку».

Метою планування на підставі вже поточного потенціалу є розвиток та вдосконалення вже існуючих напрямків діяльності на підставі використання вже існуючих можливостей. Такий вид планування слід класифікувати як «планування функціонування».

Впровадження планування стратегічного потенціалу є пріоритетним напрямком розвитку підприємств. Однак для того, щоб ці плани дійсно стали інструментом ефективного управління, більшості підприємств необхідно пройти ряд етапів, пов'язаних з рішенням поточних проблем. Крім цього, для реалізації планів за новими напрямками діяльності необхідне залучення фінансових ресурсів, одним з джерел яких є прибуток, отриманий в результаті використання фактичного (поточного) потенціалу. У зв'язку з цим в умовах становлення системи управління вітчизняних підприємств виникає необхідність спільного використання планування як стратегічного потенціалу, так й фактичного потенціалу.

Існування різних підходів до організації планування, моделей і методів планування, котрі обумовлені еволюційним розвитком управлінських систем, ускладнює процес вибору й впровадження системи планування, яка найбільшою мірою відповідає умовам функціонування певного підприємства. Індивідуальність вибору тієї чи іншої моделі планування не означає, що не існує загальних прийомів і способів організації планування в подібних умовах функціонування для певної сукупності підприємств. Для різних підприємств питання, пов'язані з впровадженням нових напрямків діяльності мають різне значення і відповідно до цього займають різну питому вагу

в плановій роботі. З цього погляду, пропонується класифікація з урахуванням пріоритетності застосування планування стратегічного потенціалу, так і планування фактичного потенціалу. При цьому слід розуміти, що ієрархічного зв'язку між таким плануванням не існує, тому що кожне планування має свій об'єкт – стратегічний або тактичний потенціал.

Пріоритетність використання того чи іншого виду планування визначається умовами функціонування підприємства й означає певну перевагу вагомості одного з них у системі планування. Це зумовлює необхідність визначення такого поняття, як тип системи планування. У загальному значенні «тип» означає зразок, форму чого-небудь, а «типізація» – розробку типових конструкцій чи технологічних процесів з пріоритетністю загальних для ряду виробів (процесів) технічних характеристик [10]. З урахуванням цього тип системи планування являє собою сукупність різних видів планування з урахуванням пріоритетності в застосуванні одного з них, що обумовлює організацію та реалізацію процесу планування певної структури за певною технологією, що відповідає умовам функціонування підприємства. Слід зазначити, що в сучасній економічній літературі поняття «вид» і «тип» планування виступають як синоніми. На нашу думку, ці поняття варто розділяти. Відповідно до [11] вид – це класифікаційна одиниця в систематиці, що поєднує розряд предметів, явищ і т. ін. з однаковими ознаками, які входять до складу загального ряду. Існування видів планування обумовлене наявністю ряду класифікаційних ознак, кожна з яких характеризується певною сукупністю прийомів, методів і тривалістю операцій планування. Існування типів планування обумовлено складністю функціонування об'єкта планування в сучасних умовах і передбачає об'єднання декількох видів планування, що відбивають різну спрямованість діяльності підприємства. Таким чином,

у залежності від пріоритетності планування стратегічного чи фактичного потенціалу типи системи планування:

- 1) система з пріоритетністю планування стратегічного потенціалу;
- 2) система з пріоритетністю планування фактичного потенціалу;
- 3) система збалансованого планування, орієнтованого як на стратегічний та й на фактичний потенціал.

Система з пріоритетністю планування стратегічного потенціалу дозволяє створити стійкі конкурентні переваги і зростання підприємства в майбутньому. Система з пріоритетністю планування фактичного потенціалу дозволяє покращити результати господарської діяльності підприємства в короткостроковому періоді. Система збалансованого планування сполучає в собі переваги двох попередніх типів і передбачає стратегічний розвиток підприємства за рахунок одержання результатів від поточної діяльності. Класифікація типів системи планування розроблена відповідно до принципу гнучкості планування, тобто перехід від одного типу до іншого зв'язаний з необхідністю зміни способів, прийомів і методів підтримки прийняття управлінських рішень у залежності від змін умов функціонування підприємства.

Таким чином, у роботі уточнено зміст поняття «тип системи планування», що означає співвідношення двох видів планування, один з яких відображає планування стратегічного потенціалу, інший – фактичного, з урахуванням пріоритетності використання певного виду в системі залежно від умов функціонування підприємства. Як напрямок подальших досліджень слід окреслити необхідність розробки методичних рекомендацій з вибору типу системи планування на основі проведення кількісного аналізу умов функціонування підприємства, а також рекомендацій з організації процесу планування в системах різного типу.

Список літератури:

1. Chandler A.D. Strategy and Structura. – Boston, 1961
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф / Сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 518 с.
3. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
4. Отенко И. П. Становление парадигмы стратегического управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко // Экономика промышленности. – 2006. – № 3. – С. 186–192.
5. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии / В. А. Горемыкин, Э. Р. Бугулов, А. Ю. Богомолов / Учебник. Издание 2-е, стереотипное. – М. : Информационно-издательский дом «Филинъ», Рилант, 2000. – 328 с.
6. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. / Д. Хан / Пер. с нем. / Под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, при содейств. Э. Дж. Макдоннела. – СПб. : Питер, 1999. – 414 с.
8. Наливайко А. Эволюция теории стратегии предприятия / А. Наливайко // Экономика Украины. – 2002. – № 1. – С. 24–30.
9. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд / – М. : Прогресс, 1982. – 400 с.
10. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриляна. – М. : Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
11. Mintzberg H. Strategy – making in Three Mode. – California Management Review (Winter 1973).

Плохая Е. Б.

Харьковский национальный экономический университет

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме

Исследована направленность планирования потенциала в зависимости от условий функционирования предприятия, определены типы планирования потенциала предприятия.

Ключевые слова: планирование стратегического потенциала, планирование фактического потенциала, сбалансированное планирование потенциала, тип системы планирования потенциала.

Plokhaya O. B.

Kharkiv National University of Economics

PLANNING ORIENTATION DETERMINATION OF POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Summary

The direction of planning capacity depending on the conditions of functioning of the company was studied, the types of planning capacity of the enterprise were determined.

Key words: strategic planning capacity, effective capacity planning, balanced planning capacity, type of system capacity planning.