

І.М.Антохова, к.е.н., доцент, С.В.Ксьондз, к.е.н., А.А.Антохов,
Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича,
м. Чернівці

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена впровадженню внутрішньофірмового планування на малих і середніх підприємствах як управлінське нововведення, необхідність якого зумовлена нездатністю господарського суб'єкта завжди адекватно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі та внутрішньому світі фірми. Також висвітлено основні елементи і принципи внутрішньофірмового планування малих і середніх підприємств.

This clause is devoted to introduction internal firm planning at the small and average enterprises of administrative innovations which necessity is caused by inability of the economic subject always adequately to react to changes in external environment (Wednesday) and internal world of firm. Basic elements and principles internal firm planning of the small and average enterprises also are displayed

Планування - «найбільш клопітна та відповідальна ділянка управління не тільки тому, що виключно складним є процес визначення цілей, можливостей, проблем та альтернатив, пов'язаних з формулюванням цілей, кінцевого вибору напрямів діяльності та розробки відповідної програми за умов невизначеності, що обумовлена ринковою системою господарства, але й внаслідок складності всієї наступної роботи щодо виконання планів через мінливість кон'юнктури та необхідності уточнення та коригування планів» [2].

Виходячи з цього, організація планування на малих та середніх підприємствах повинна проводитися не методом «проб та помилок», а на основі технологій, що враховують сучасні тенденції управлінської думки.

Впровадження внутрішньофірмового планування на підприємствах малого та середнього бізнесу відноситься до категорії управлінських нововведень, необхідність яких зумовлена нездатністю господарського суб'єкта завжди адекватно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі та внутрішньому світі фірми. Однією з

особливостей українського підприємництва є його прискорений еволюційний розвиток порівняно з країнами, які мають традиційну ринкову орієнтацію, де еволюція проходила поетапно, одна управлінська парадигма змінювала іншу залежно від вимог часу та змін в економічному середовищі. То ж однією з передумов конкурентоспроможності українських фірм на внутрішньому та зовнішньому ринку є адаптація до вітчизняних умов передового світового досвіду в сфері менеджменту.

Про широту проблематики внутрішньофірмового планування можна судити з далеко не повного переліку охоплюваних ним питань: аналіз галузевої структури; розробка загальнофірмової стратегії; розробка стратегічних рішень в окремих галузях господарської діяльності; аналіз конкурентного середовища; визначення основних цілей підприємства; управління стратегічно важливими факторами діяльності; визначення маркетингової стратегії на ринку конкурентних товарів і послуг; аналіз життєвого циклу продукції на ринку; управління портфелем замовлень; виявлення стратегічних перспектив фінансування капітальних вкладень; формування загальної концепції підприємства; аналіз перспектив розвитку; аналіз структури витрат та інше.

Основними елементами внутрішньофірмового планування є:

- прогнозування;
- постановка завдання;
- коригування плану;
- складання бюджетів;
- конкретизація плану.

При організації внутрішньофірмового планування враховують сучасні тенденції управлінської думки. Однією з них є системний підхід, вихідним постулатом якого є сприйняття фірми як відкритої системи, її поведінка орієнтується передусім на зовнішнє оточення, а від уміння керівництва передбачити та пристосуватися до змін, викликаних нестабільністю середовища, залежить, зрештою, успіх та процвітання підприємства.

Системний підхід базується на наступних принципах.

По-перше, це принцип необхідного розмаїття, який вимагає від суб'єкта керування достатності відповідних реакцій на різноманітні стани керованого ним об'єкта. Реформування системи планування на МСП (малі та середні підприємства) відноситься, передусім, до правильного вибору організаційної форми та окреслення кола осіб, причетних до виробки планових передбачень. Функціональними виконавцями планування на підприємстві можуть бути:

1. Власники та уповноважені ними структури. Основне завдання вищого керівництва - це встановлення основних напрямів діяльності підприємства та стратегія досягнення цілей, послідовність планування.

2. Лінійні керівники та фахівці, до повноважень яких входять середне- та короткострокове планування.

3. Команда планування, до складу якої входять представники функціональних підрозділів, лінійні керівники та топ-менеджери. Основними завданнями такої групи є підтримка вищого керівництва шляхом розробки цілей, стратегій та напрямків їх виконання, координації окремих планів, доведення планових завдань до виконавців, перевірка та оцінка планів.

4. Плановий підрозділ. Тут можливі два варіанти:

а) організація функціонального підрозділу - планового відділу, який займається загальним плануванням для всього підприємства;

б) створення децентралізованої структури планування, коли кожний елемент системи займається плануванням діяльності дорученої йому галузі.

5. Зовнішні консультанти.

Отже, з розглянутих варіантів організаційних форм планування керівництво обирає найбільш прийнятний для умов даного МСП різновид, причому одна форма не виключає іншої. На підприємстві може бути власний відділ планування (або плановик), але задля розробки складних або особливо відповідальних планів можуть бути залучені фахівці з консалтингових фірм. Взагалі, до процесу планування бажано залучати усіх працівників, проводити

консультації, наради з метою вивчення думок, одержання корисної інформації та оцінок персоналу.

В цьому проявляється один з основних законів планування - участь у процесі. З урахуванням особливостей сектора МСБ (малого та середнього бізнесу), очевидно, що деякі з наведених вище форм планування прийнятні та необхідні далеко не для всіх підприємств.

Другим принципом формування внутрішньфірмового планування на МСП є принцип емерджентності: з ростом складності системи підвищується ймовірність відхилення цілей окремих елементів від загальних. Тому при побудові внутрішньфірмового планування впроваджується координація підцілей окремих підрозділів (на горизонтальному рівні) та інтеграції їх у систему загальних цілей підприємства (вертикальна узгодженість).

Принцип зворотного зв'язку передбачає побудову замкнутого інформаційного обміну між суб'єктом та об'єктом управління. Тобто, з одного боку, керівникові для виконання планових функцій необхідно володіти певною інформацією про стан справ на підприємстві, яку він одержує від підлеглих для встановлення цілей та завдань, розробки планових передбачень та прийняття рішень. З іншого боку, вищезгадані розроблені елементи плану необхідно довести до відома виконавців і за необхідністю узгодити їх тощо.

Останні два принципи відіграють особливу роль при виборі логіки планування на підприємстві. Тут мають місце три альтернативи:

- «зверху-вниз»;
- «знизу-догори»;
- кругове.

Основні критерії, якими керуються організатори управління при визначенні своїх переваг, наступні:

- а) умови реалізації;
- б) умови планування.
- в) передумови координації та інтеграції планів;

г) потреби в комунікації;

д) витрати праці та часу при використанні різних типів планування.

Планування «зверху-вниз» передбачає встановлення власником (уповноваженою особою) цілей, визначення «місії», довгострокової бізнес-політики, стратегії та затвердження загальних планів. У завдання нижчих рівнів управління входить лише конкретизація даних планів у сфері їх відповідальності та доведення до виконавців. При цьому забезпечується конвергенція цілей та планів всіх підрозділів, в чому проявляється істотна різниця між плануванням «знизу-вверх», спостерігається економія часу на інтеграційні та узгоджувальні процеси, тому що підплани вирівнюються на кінцеві плани та цілі. Хоча логіка планування зверху здається природною в організаціях, вона водночас не вільна від недоліків, основний з яких - вертикальна взаємозалежність планів. Особливо на середніх підприємствах може виникнути така проблема, коли вище керівництво не може встановити остаточно цілі та плани без перевірки досяжності окремих підцілей та підпланів. Тенденція до централізації планування пояснюється тим фактом, що доброякісність підпланів значною мірою залежить від загальних планів. З іншого боку, це неминуче призводить до зменшення ступеня участі низових рівнів і плани мають характер завдань, що не тільки має негативний вплив на мотивацію підлеглих, але й веде до інших труднощів. Так, наприклад, вище керівництво або обрана ним структурна одиниця планування без взаємодії з підпорядкованими областями встановлюють порівняно конкретні плани, що при певних обставинах веде до інформаційних проблем та зниження гнучкості планів. Зі збільшенням розмірів підприємств керівництво, як правило, не володіє достатньо детальною й актуальною інформацією, щоб запланувати заходи підприємства на нижчих рівнях. Таке планування дозволяє достатньо ефективно управляти мікро- та деякими малими підприємствами. Припущення про те, що планування «униз» потребує менше трудових витрат, виявляється при збільшенні розмірів фірми не таким обґрунтованим. У випадку нереалістичності встановлених зверху цілей та

планів, виникне потреба у додаткових зусиллях підпорядкованого відділу з їх коригування.

З погляду мотивації рекомендується участь у розробці планових рішень всіх рівнів управління, що реалізується при плануванні «нагору». На противагу плануванню «униз», розвиток і рішення планів починається тут із нижчих рівнів менеджменту. Окремі організаційні одиниці планують також цілі, заходи, ресурси тощо, далі передають свої плани у вищі інстанції, де вони узагальнюються, координуються й інтегруються. При цьому окремі підпорядковані плани є вихідним пунктом для загальних цілей і планів підприємства. Така послідовність дій відповідає індуктивному розвитку програм у тимчасову багатоступінчасту систему планів. Перевагами даного типу планування є, по-перше, полегшення ідентифікації цілей і планів на наступних рівнях. По-друге, при цій формі організації забезпечується значна узгодженість інформації, досвіду і сфери відповідальності носіїв планування і реалізації, що сприяє підвищенню реалістичності. По-третє, поступовим узагальненням планів на різних рівнях управління досягається їх автоматична вертикальна інтеграція. Для забезпечення горизонтальної координації повинні бути прийняті додаткові заходи.

Планування «нагору» наштовхується, проте, і на значні труднощі, що є наслідком вертикальної взаємозалежності планів. На противагу плануванню «униз», при якому часткові плани впливають з вищих цілей, небезпека планування «нагору» полягає у можливості розбіжності окремих цілей і планів. У подібному випадку потрібна так звана негативна координація (настроювання нижчих цілей на загальний рівень або зміни цілей і заходів окремих галузей) чи введення планування «униз».

Особливості, які притаманні двом попереднім варіантам логіки планування, усуваються при круговому або зустрічному плануванні. Основний його принцип полягає у тому, що кожний рівень управління планує діяльність у сфері своєї безпосередньої відповідальності й одночасно контролює й інтегрує планування підпорядкованих інстанцій. Таким чином,

по-перше, проявляється позитивний вплив планування на мотивацію учасника. Іншою особливістю є специфічна комбінація центрального планування і координації та децентралізованого планування лінійних інстанцій, що дозволяє розв'язати циклічну проблему. Процес починається з установлення вищих цілей, що спираються на глобальні плани, вони можуть бути похідними планів вищого ступеня (стратегічних, оперативних). Після проходження фази «униз» починається зворотний процес, при якому підпорядковані плани поступово інтегруються, координуються і узагальнюються.

На нашу думку, вибір ієрархічної спрямованості планування визначається, як мінімум, природою організаційно-правового статусу підприємства. Для малих та середніх найбільш розповсюдженими є:

- приватне підприємництво;
- приватне підприємство з правом найму робочої сили;
- товариство з обмеженою відповідальністю;
- акціонерне товариство.

На відміну від перших, дві другі, відповідно до діючого законодавства, мають в структурі внутрішньофірмового управління владні органи: загальні збори акціонерів (учасників) та для акціонерного товариства, спостережна рада. Крім того, на вибір напрямку планування впливає також організаційна структура підприємства та його розміри.

На наш погляд, планування «зверху-вниз» у чистому вигляді буде притаманно мікропідприємствам та більшості малих, які за своїм статусом відносяться в основному до приватних фірм або товариств з обмеженою відповідальністю. Проста організаційна структура та невеликі обсяги діяльності зумовлюють доступність для огляду стан справ керівникові, нескладні інформаційні потоки.

Логістична модель планування «нагору» може існувати в акціонерних товариствах, де вищим органом управління є загальні збори акціонерів, яких, по-перше, може бути чимала кількість та, по-друге, вони не завжди є

співробітниками фірми, тому цілком припустимо, що в їх функції входить вибір та затвердження планів роботи підприємства (що входить, до речі, згідно із законодавством, до їх компетенції [1]) з кількох запропонованих альтернативних варіантів, які розробляються на підлеглих рівнях.

Четвертим принципом управління МСП є принцип зовнішнього доповнення, що проявляється у впливі фактору невизначеності, який зумовлює необхідність гнучкості структури планування та самих планів, що розробляються. Тобто система має швидко пристосовуватися до змін у фірмовому оточенні та адекватно реагувати на нові обставини. Можливим варіантом зниження ризику є складання кількох варіантів планів: базовий, при сприятливих умовах, при несприятливих обставинах.

Як показує досвід спілкування з менеджерами МСП, дехто з них не усвідомлює ролі планування бізнесу в сучасних умовах, а у багатьох це взагалі асоціюється з загальнодержавними планами, що існували за часів соціалізму.

Американські управлінці, наприклад, вважають, що впровадження управлінських нововведень більш прийнятне тоді:

- коли їх розуміють, ніж коли їх не розуміють;
- коли вони не загрожують стану людей, ніж коли загрожують;
- коли ті, кого вони торкаються, допомагали здійснити ці зміни, ніж коли вони нав'язані ззовні;
- коли вони здійснюються на основі раніше встановлених знеособлених принципів, ніж коли вони виконуються за чиїмось наказом;
- коли вони йдуть за серією вдалих змін, ніж тоді, коли їм передують невдачі;
- коли вони починаються тоді, як попередні зміни вже асимілювалися, ніж коли вони відбуваються в розпал здійснення інших важливих змін;
- коли до них готуються, ніж коли їх здійснюють експериментально;
- коли люди в організації навчені планувати зміни, ніж коли вони

звикли до статичних процедур.

Якщо мова йде про впровадження планування у вже існуючу на підприємстві систему управління, то таку реформу доцільно проводити в декілька етапів. На першому обирається стратегія «імплантації» нововведень.

На другому етапі заплановані зміни впроваджуються на фірмі.

Залежно від ситуації, що склалася на підприємстві, та часу, відведеного на проведення управлінських перетворень, керівництво обирає один з можливих методів запровадження змін:

1. Примусовий метод - проводиться вищим керівництвом при повній впевненості у доцільності застосовуваних заходів. Як правило, він натикається на сильний опір з боку найманого персоналу та негативно впливає на мотивацію співробітників.

2. Метод адаптивних змін - полягає у поступовому заміщенні старих форм та методів управління новими.

3. Управління кризовою ситуацією, який використовується у часи небезпечні для самого існування підприємства, коли весь персонал фірми консолідується задля досягнення спільної мети - боротьби за виживання бізнес-структури.

4. Метод управління опором, що за своєю природою стоїть між примусовим та адаптивним методом. Використовується при середньотермінових потребах в інноваціях у сфері плануванні. Полягає у проведенні зважених дій щодо впровадження змін та контролі за ходом виконання [3].

І, нарешті, на останньому етапі проводиться адаптація персоналу до інновацій у сфері планування.

Планування - процес не такий простий й потребує від менеджерів певних знань та навичок. Обізнаність функціональними виконавцями методів планування є запорукою досягнення намічених результатів. Тому в разі потреби слід проводити навчання персоналу, відвідування ними тренінгів, курсів тощо. Решту співробітників, які безпосередньо не зайняті складанням

планів, необхідно інформувати про хід реформування планування під час формальних та неформальних зустрічей, тому що зміни одного з елементів системи (малого чи середнього підприємства) неминуче впливає й на інші її елементи. На рівні підприємства доцільно виробити нормативні документи, які б, з одного боку, регламентували проведення планових робіт на даному МСП. З іншого боку, такі нормативи стали б у пригоді співробітникам як методична база планування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Закон України "Про господарські товариства"// Галицькі контракти. - 1996. - № 42, - С 40-50
2. Управление развитием производства в промышленных концернах США / Ред. 10 П.Васильев. - М.: Мысль, 1977, -335 с.
3. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / Н П.Боднарь, О В Васюхин. А Л. Голубев, В.И, Подлесных - С.-Пб.: Бизнес-пресса. 1999 - 416 с