

УПРАВЛІННЯ ПЛАНУВАННЯМ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ РІВНЯХ

Резюме. Обґрунтовується необхідність управління плануванням діяльності підприємства, розглядаються можливі підходи до організації системи планування та управління ним в сучасних умовах господарювання.

The summary. The necessity of management planning of activity of enterprise is grounded, the possible going is examined near organization of the system of planning and management by him in the modern terms of manage.

Ключові слова: управління, планування, план, підприємство, система, організація, механізм.

Постановка проблеми. Неефективність або ж відсутність планування на підприємствах призвело до виникнення низки негативних явищ: функціонування економіки держави з великими диспропорціями, збільшення кількості збиткових підприємств, ускладнення соціальних процесів на підприємствах, погіршення фінансового стану господарюючих систем тощо. Через нерозуміння важливості та несприйняття механізму планування діяльності підприємства, саме із-за бажання мати прибутки «негайно і зараз», планування стало неефективним і нецікавим для суб'єктів господарювання. До цього часу не існує відповідного управління ним на підприємствах.

Відмінності сучасних підходів до здійснення планування полягають в тому, що воно не стало процесом дієвого управління, процесом здійснення коригувань перспективного підвищення ефективності в діяльності підприємств. Тому сьогодні планування як процес управління потребує розгляду його з оновлених наукових позицій: по-перше, воно передбачає проходження повного циклу від дослідження ринку, розробки стратегічних планів до їх реалізації із внесенням коригувань та оцінки результатів реалізації планів і прийняття нових управлінських рішень; по-друге, планування слід розглядати як гнучкий процес, що залежить від ситуації на ринку та поведінки споживачів, від зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, від їх динамічності; по-третє, воно повинне стати процесом, який залежить від людського фактора; по-четверте, його потрібно розглядати не тільки як інструмент ефективного використання ресурсів, а й інструмент збалансування інтересів усіх учасників планового процесу та користувачів результатів планування, яке виражається в досягненні поставлених цілей (виробничих, вартісних, соціальних, екологічних тощо); по-п'яте, воно повинне враховувати процес, який передбачає ефективне використання усіх складових потенціалу підприємства в напрямку забезпечення розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

В умовах світової фінансово-економічної кризи значення планування підвищується. Світовий досвід показує, що жодна держава не виходила з кризи, жодне збиткове підприємство не виживало, не маючи сильної влади чи ефективного управління і не застосовуючи планування як дієвого інструменту вирішення цієї проблеми.

Аналіз останніх досліджень. В процесі еволюції визначення сутності планування з позицій різних теоретичних підходів формувались різні моделі його здійснення на підприємстві. Тривалий час вітчизняна система планування носила директивний характер. Проте, поступовий розвиток науки управління у світі справляв свій вплив і на формування наукової думки у сфері планування і в нашій країні. Зокрема, своєю оригінальністю та творчою новизною відрізнялась модель планування І.М. Сироежина [1]. Дослідження, проведені автором, базувалися на теорії господарських систем, мали свій понятійний апарат, який не співпадав із загальноприйнятим у ті часи, тому і не сприймався багатьма вченими. Основні положення концепції, на той час нового планування, були викладені в монографії вченого, яку видали його учні після його смерті: «разом з тим, з висоти сьогоднішнього дня очевидно, що багатство ідей в постановці задачі і пошуку шляхів її вирішення витримало випробування часом і стало вищим та ширшим «ідеологічних шор» і визначеного типу суспільного господарства, на яке було розраховано (2/2/1)». І.М. Сироежин визначав планування як

¹ /2/2/) раздел 2.2. Логистическая модель планирования И. М. Сыроежина, с. 48.

особливий вид економічної діяльності. За його теорією, відповідно до постійного ускладнення господарських систем формується спеціальна субструктура, завдання якої – розпізнати «небезпечні» нерівномірності і розробляти обмеження на діяльність основних ланок системи [1, с. 50]. Під цією субструктурою він розумів органи планомірного керівництва. Вони є носіями особливого ресурсу – ресурсу влади, тобто об'єктивно забезпеченої і суб'єктивно визнаної в господарюванні можливості змінювати завдання ланкам системи, не змінюючи забезпеченості ресурсами. Така можливість спирається на резерви управляємості в будь-якій господарській системі і націлена на захист реалізації функцій системи від сильних зовнішніх та внутрішніх впливів [1, с. 50]. Цим тезисом він підтверджує важливість планування, а можливо й управління плануванням (підкреслено авт.) в господарській діяльності. Розглядаючи сутність поняття «план», трактуючи відомий комуністичний лозунг «план – це закон», професор Сироежин зазначав: «План як продукт діяльності організацій може бути основою міри успіху в самому виробництві. Критерієм внеску окремих ланок виробничої сфери в загальні результати її функціонування та розвитку рахується виконання плану, ...дійсно, план – це закон, але закон не може бути критерієм. Він завжди виступає обмеженням на певну діяльність, ... неможливо заохочувати за обмеження. Дійсно, дотримуючись закладених в плані обмежень і тим самим не створюючи перепон для узгодженої планом діяльності інших ланок, кожен виконавець плану вільний у прояві своєї ініціативи /1/2». Системоформуючим фактором процесу планування автор концепції вважає відносини планування, тобто відносини регулюючої інфраструктури із іншими ланками системи. Функція системи відносин планування полягає в тому, щоб залучити всі ланки господарської системи у вибір загальної траєкторії господарювання. Розгляд системи планування в господарюючій системі проводить від загального до окремого, тобто розглядає планування спочатку з позицій системи в цілому, а потім з позицій окремого структурного елемента. Ця теорія зробила певний прорив у розвитку тодішньої вітчизняної теорії планування, але на жаль, після смерті І.М. Сироежина була забута і не розвивалась далі.

В пострадянській економічній науці і практиці не було більш суперечливого відношення до такого поняття економічної теорії і теорії управління, як планування. Накопичений в минулому досвід був, в принципі, неприйнятним для перехідного періоду.

А що далі? «Весь світ використовує планування. Ми, не дивлячись на багаторічну практику планування діяльності підприємств в дореформений період, стали навіть боятись говорити вголос про планування /3/3». Зниження інтересу до планової роботи з переходом до ринкових форм господарювання виражалося й у різкому зменшенні кількості публікацій із питань планування і майже повної (особливо на початкових етапах) відсутності підручників і навчальних посібників з курсу «Планування діяльності підприємства», відсутності монографічних видань з даної проблеми. Одним із ідеологічних міфів минулого було протиставлення планової соціалістичної економіки і стихійної ринкової. Створювалося враження, що коли держава не вказує які-небудь контрольні цифри, то капіталістичне підприємство їх не має і не повинне бути в них зацікавлене. Тим часом планування для підприємства, яке працює в умовах ринку, набуває набагато більшого значення, ніж в умовах централізованого управління. Чітко організоване гнучке планування, що враховує швидкозмінну ринкову кон'юнктуру для підприємств в умовах ринку, – це інструмент, який забезпечить, при вмілому його використанні, розвиток і виживання у жорсткому конкурентному середовищі. Значний внесок у розвиток науки планування та практичне застосування досягнень в цій сфері зробили відомі зарубіжні вчені та вчені країн СНД, зокрема: Алексєєва М. М., Акофф Р., Бухалков М. І., Горемікін В. А., Дж. Рінгланд, Друкер Пітер Ф., Каплан Р., Мескон М. Х., Нортон Д., Рамперсад Х., Сироежин І. М., Файоль А., Хан Дітгер, Хунгенберг Харальд, а також відомі науковці України: Андрушків Б. М., Бельтюков Є. О., Бесєдін В. Ф., Бутнік - Сіверський О. Б., Богатирьов А. М., Вітвіцький В. В., Войнаренко М. П., Воронкова В. Г., Геєць В. М., Дейнеко Л. В., Заїнчковський А. О., Зінь Е. А., Калюга Є. В., Крисанов Д. Ф., Кузьмін О. Є., Лапін Є. В., Мармуль Л. О., Москалюк В. Є., Мостенська Т. Л., Орлов О. О., Осипов В. І., Пасічник В. Г., Прядко В. В., Саблук П. Т., Свіщов М. В., Смолін І. В., Сичевський М. П., Чумаченко М. Г., Шегда А. В. та інші.

² /1/), с. 87.

³ /3/) Вступ, с. 3.

Вивчення робіт названих авторів дало можливість, поряд із визначенням їх вагомого внеску, виявити проблеми у розв'язанні теоретичних, методологічних та методичних питань досліджуваної тематики. Так, практично зовсім відсутні публікації з проблеми управління плануванням діяльності підприємств, теоретичні розробки та обґрунтування, методологічні підходи та організаційні і методичні аспекти формування цілісної системи управління плануванням діяльності підприємств в контексті розкриття проблеми через інтерпретацію функцій управління (планування, організації, мотивації та контролю) в системі планування. Досліджені лише окремі складові цієї проблеми.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності управління плануванням діяльності підприємств в ринкових умовах господарювання та визначення основних підходів до формування системи планування на різних організаційних рівнях.

Викладення основного матеріалу. Сьогодні проблема впровадження здобутків теорії планування в практичну діяльність та їх поступове вдосконалення вимагає системного підходу до вирішення проблеми в контексті управління плануванням діяльності підприємства.

Управління плануванням – це вид управлінської діяльності, який спрямований на реалізацію концепції планування, в якій поєднуються визначені теорією та практикою підходи (системний, процесний, ситуаційний, сценарний, синергетичний тощо), який реалізується за допомогою функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю), що дозволяє здійснювати цілеспрямований вплив на об'єкти планування.

Однією із проблем впровадження планування та управління ним на підприємствах є саме його організація, від якої залежить ефективність здійснення планування будь-яким суб'єктом господарювання. Організація системи планування передбачає впорядкування, узгодження, налагодження взаємодії між її підсистемами, елементами, і кожен із ієрархічних рівнів організації відіграє при цьому значну роль.

Кожному із рівнів системи планування та його складовим притаманні свої особливості та характеристики відповідно до того, яке місце вони займають в системі планування. Формування системи планування повинне відбуватися на трьох ієрархічних рівнях управління: корпоративному (вищій менеджмент), функціональному або тактичному (середня ланка менеджерів) та оперативному (найнижча ланка управління), що визначає його суб'єкти та об'єкти, предмет планування, відповідний інструментарій планування та користувачів планової інформації. Відповідно на вході кожного із рівнів ієрархії формуються певні інформаційні потоки та на виході – відповідна вихідна інформація для наступного управління у вигляді планів, результатів і звітів (для системи контролю) тощо. Важливим при організації планування є визначення кореляційних зв'язків між рівнями планування як по вертикалі, так і горизонталі (між стратегічними і тактичними цілями та оперативними завданнями, плановими показниками та результатами, виконавцями тощо).

Ієрархічність формування системи планування господарюючого суб'єкта обумовлено домінуванням вищестоящого процесу планування і формуванням на його основі нижчестоящого плану, в результаті чого розрізняють наступні види планування: стратегічне, тактичне та оперативне [4, с. 74].

В зарубіжній літературі розрізняють планування стратегічне та оперативне [5; 6], але розкриваючи суть оперативного планування, по суті мають на увазі поточне (річне) або тактичне планування.

У вітчизняній літературі і практиці господарювання прийнято планування поділяти на стратегічне, тактичне (поточне) та оперативне. Тобто з точки зору відповідальності за формування і реалізацію планів кожному рівню ієрархії управління повинен відповідати свій вид планування. Так, вищий рівень керівництва (топ-менеджмент) відповідає за місію підприємства, стратегію, стратегічні цілі та стратегічне планування. Але це не означає, що тактичним плануванням вища ланка керівництва не повинна займатись, однак співвідношення між стратегічною та поточною діяльністю повинне складати 85:15, а для інтегрованих формувань (фінансово-промислові групи, холдинг, концерн) – 90:10. У зв'язку з цим структура управління повинна будуватись таким чином, щоб максимально відділити генеральне керівництво від вирішення поточних завдань, як наприклад, в матричних структурах управління [7, с. 9].

З огляду на те, яку роль відіграє кожний із ієрархічних рівнів організації, в практиці планування сформувались такі схеми організації роботи зі складання планів: «згори – донизу» (централізована система, командна модель); «знизу – догори» по ієрархічній структурі підприємства (децентралізована система); зустрічне планування [8, с. 233].

При централізованому плануванні планові стратегії розробляються на вищому рівні управління, де визначаються цілі, основні напрямки й головні господарські завдання розвитку підприємства й проводиться взаємоузгодження нових пропозицій і механізму їхньої реалізації. Потім ці цілі, завдання й показники в більш деталізованій конкретній формі в міру просування на більш низькі рівні структури управління підприємством включаються в плани підрозділів. Така організація будується на централізації важливих рішень в сфері планування на вищому рівні планування підприємством, разом з тим допускаючи певну самостійність філій, цехів та інших підрозділів в розробці календарних планів на основі показників, які єдині для всього підприємства. Основними рисами централізованої моделі планування є також: планування на основі аналізу і узагальнення тенденцій розвитку галузі, технологій і конкуренції та централізоване здійснення змін. Командна (централізована) модель планування ефективна при таких умовах: ситуація в бізнесі стабільна, важливим є збереження його ключових параметрів; керівник в силу різних причин має великі повноваження; система управління забезпечує реалізацію прийнятих планів; сильні фінансові позиції бізнесу дозволяють при необхідності мобілізувати ресурси.

Разом з тим планування «згори – донизу» не дозволяє та обмежує можливості участі персоналу в плануванні, не передбачає повного використання потенціалу персоналу підприємства, неформальних груп та лідерів, які знаходяться ближче до ринку та джерел виникнення багатьох проблем компанії. При такій організації планування можуть виникнути проблеми реалізації планів, якщо цілі і завдання незрозумілі співробітникам або є неприйнятними (виникають проблеми комунікацій) тощо. «Централізована система планування сприяє координації роботи взаємопов'язаних структурних підрозділів підприємства. Однак, з розширенням масштабів діяльності, посиленням процесів диверсифікації, появою багатогалузевих концернів, планування з одного центру стає неможливим /9/1/4». Тобто для великих підприємств, із значними обсягами виробництва та різноплановими напрямками діяльності, організація планування з централізованими функціями не дасть бажаного ефекту, вона може бути ефективною тільки для невеликих суб'єктів господарювання.

Планування «знизу – догори» називають послідовною, або децентралізованою моделлю, в якій план компанії формується на основі планів її підрозділів. Планування відбувається від планів на місцях через плани підрозділів до загального плану шляхом погоджень, об'єднань і коригувань. При плануванні «знизу – догори» плановий відділ підприємства невеликий, інформація накопичується, головним чином, оперативними підрозділами. Виробничі плани формуються підрозділами підприємств. У прерогативу планового відділу входить тільки встановлення форм планових документів і координація планової діяльності оперативних підрозділів. Однак, навіть при плануванні «знизу – догори» стратегічні цілі визначаються на вищому рівні менеджменту, тактичні уточнюються на функціональному рівні. Тому таке планування означає тільки те, що план в більшій мірі складається на нижчому рівні, але зовсім не означає, що ідеї формуються знизу.

«Як свідчить досвід, рівень децентралізації функцій планування на різних підприємствах може бути різним /9/1/5». Перевагами цієї моделі планування є: залучення менеджерів в процес планування з використанням їх знань, досвіду, ініціативи; створюються комунікаційні канали; підвищується ймовірність успішної реалізації планів, орієнтація планів на споживача тощо. Але поряд з цим, при децентралізованому плануванні з'являються наступні методичні проблеми: узгодження та координації планів підрозділів (реалізації принципу єдності в плануванні); функціональних конфліктів, при яких стратегічні загальні цілі відходять на другий план і поступаються мотивам, під впливом яких діє кожен підрозділ (наприклад, зниження цін для служби збуту, скорочення оборотних активів і збільшення цін для

⁴ /9/1/ Розділ 1.8. Організаційні структури планування, с. 34.

⁵ Там само.

фінансового відділу тощо); зменшення або навіть відсутність стимулів до змін, які можуть торкнутися інтересів підрозділів (скорочення витрат, програми підвищення продуктивності праці тощо), зміни в плани практично не вносяться (невідповідність принципу гнучкості планів).

Зустрічне (інтерактивне) планування являє собою «середнє» між двома описаними вище схемами. «У процесі, що відбувається зверху вниз, здійснюється попереднє планування за головними цілями і складання загального плану на рівні управління підприємством. На більш низьких рівнях, цей план конкретизується. Потім розпочинається зворотний хід планування «знизу – догори». При цьому в план вбудовуються більш ефективні рішення й усуваються розбіжності між частинами єдиного об'єкта планування. Відповідно до обставин може бути здійснений багаторазовий інтерактивний процес узгодження плану /10/5/6».

При зустрічному плануванні ідеї формуються у процесі взаємодії між вищим керівництвом, плановим відділом і підрозділами. Плановий відділ накопичує інформацію про зовнішнє середовище й ставить питання перед вищим керівництвом. Вище керівництво встановлює цілі й напрямки діяльності. Окремі напрямки, такі як придбання, участь у спільних підприємствах і нових проектах, які не можна доручити якомусь одному підрозділу, розробляються службами планування підприємства й здійснюються на рівні підприємства в цілому. Підрозділи додержуються директив вищого керівництва й формують плани для себе [8, с. 235].

У світовій практиці спостерігається перехід від планування «знизу – догори» до планування «згори – донизу» або до інтерактивного. Однак, при загальних тенденціях зближення українського і світового досвіду у системах планування існують відмінності, пов'язані з особливостями діяльності підприємств у різні періоди їхнього розвитку. Зокрема, в Україні централізація функцій управління має історичне коріння і зберігається в сучасних умовах.

При реалізації планових і контрольних завдань актуальним залишається питання централізації й децентралізації процесу планування. Але ті недоліки, які притаманні кожній із цих моделей, потрібно ліквідувати, в першу чергу з метою підвищення якості реалізації планів. На нашу думку, системоформуючі інтеграційні й координаційні завдання, що ставляться до всього підприємства, в принципі потрібно вирішувати централізовано, як і питання планування окремих великих проектів. Інші завдання, по-можливості, потрібно виконувати децентралізовано, щоб використати відповідну професійну компетентність менеджерів, забезпечити своєчасність і гнучкість планування шляхом творчого підходу і посилення мотивації, підвищити відповідальність за складання планів і їх реалізацію та уникати конфліктних ситуацій як при розробці планів, так і при їх реалізації [8, с. 235].

У зв'язку з цим виникає проблема удосконалення процесу планування на кожному організаційному рівні. З погляду ринкової концепції планування, особливостей організації стратегічного планування на підприємстві в площині основних змін функцій управління, вважаємо за потрібне, виділити основні рівні планування розвитку підприємства в контексті нової парадигми планування та окреслити можливі варіанти здійснення цього процесу на підприємстві з метою визначення стратегічних та поточних завдань відповідно до можливостей підприємства та подальшого визначення системи планових і контрольних показників та індикаторів для створення єдиного інформаційного поля в системному процесі управління підприємством, оцінки системи планування та контролю планової діяльності.

Враховуючи особливості процесів консолідації, особливості діяльності підприємств в ринкових умовах господарювання, схема організації планування може бути укрупненою та мати загальні основні інструменти для її здійснення на всіх рівнях управління, а конкретно на підприємстві вона повинна враховувати власні особливості його діяльності.

На корпоративному рівні вищим менеджментом повинна бути визначена місія і розроблена концепція розвитку підприємства. Провівши аналіз бізнес-середовища (за інформаційними даними відповідних служб підприємства, керівники яких повинні бути членами Головного планового центру розвитку підприємства (як дорадчого органу, який повинен створюватись на підприємстві), та з власного досвіду і спостережень) за допомогою

⁶ /10/5/ Глава 5. Организация плановой работы на предприятии.

таких відомих інструментів дослідження, як наприклад, матриця Портера, матриця "продукт/ринок", матриця "ринок/технологія", на основі аналізу досягнутих результатів діяльності та внутрішнього потенціалу підприємства, "президентської діагностики" саме на цьому рівні управління повинні бути визначені можливі стратегії розвитку підприємства та вибрана альтернативна стратегія, на виконання якої повинні бути направлені плани діяльності підприємства. Крім того, моніторинг середовища – це діяльність, яку потрібно проводити постійно.

Стратегія визначає, яким чином буде досягаться місія і поставлені цілі, які описані в концепції. Ціллю розробки стратегії є оптимізація роботи всієї системи за рахунок визначення тих факторів, які визначають успіх підприємства та взаємодії і зв'язки між цими факторами. Цей процес відбувається через складання стратегічних планів розвитку підприємства. При цьому варто розрізняти: довгостроковий стратегічний план – план діяльності на період від 5 років і більше, в якому визначаються довгострокові цілі діяльності та який спрямований на проведення важливих змін чи внесення коригувань в місію і основну концепцію діяльності підприємства та середньостроковий стратегічний план – це план діяльності на період від 3 до 5 років, в якому визначені середньострокові цілі і він являє собою план діяльності, який містить індикатори розвитку та укрупнені фінансові цілі, визначає шляхи і методи досягнення цілей, направлений на формування необхідних характеристик і можливостей підприємства в умовах можливих змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Стратегічна направленість має лише базові значення, тому що завжди можливі будь-які зміни. Базові стратегічні елементи (місія, концепція, стратегія) дозволяють оцінити, наскільки швидко підприємство реагує на зміни, що відбуваються, наприклад, створюючи або купуючи ресурси, розгортаючи ресурсну базу, необхідну для того, щоб конкурувати на ринку. В умовах зміни попиту та пропозиції цінність продукції, або послуг, навиків, можливостей може бути значно нижчою від тієї, на яку розраховували раніше. В таких випадках гнучкість стратегічних планів дозволяє підприємству просуватися до досягнення цілей, навіть якщо прийдеться повернутись назад, переглянути можливості, переформулювати своє бачення змісту існування, відкоригувати плани.

В теорії планування під розвитком прийнято розуміти відповідні зміни існуючої виробничої або економічної системи, досягнення необхідного її росту та оновлення окремих підсистем або їх складових. Планування потенціалу передбачає досягнення економічного росту та бажаного рівня розвитку підприємства на перспективу. «Важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ефективне використання ресурсів, кваліфікації та здібностей персоналу, досягнень сучасного менеджменту, інноваційних, інформаційних та фінансових можливостей підприємства, що в сукупності являє собою його потенціал, який має бути конкурентоспроможним /11/27/». Планування розвитку потенціалу як системи тактичних цілей та планів підприємства, його складових забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, які визначені стратегічним планом розвитку, через його функціональні складові (рис. 1).

Безумовно, до уваги береться також інформаційний потенціал (на корпоративному і функціональному рівнях) підприємства і управлінсько-організаційний (як на корпоративному, так і на функціональному та оперативному рівнях) як здатність менеджменту створити ефективну систему здійснення планування. Важливо те, що в сукупності, як система, вони повинні забезпечити розвиток підприємства.

Нижній рівень управління, або оперативний рівень менеджменту, відповідає за формування і реалізацію оперативних (оперативно - календарних) планів (на зміну, тиждень, декаду, місяць) і бере участь в тактичному плануванні (керівники оперативного рівня входять до складу тактичних команд). Керівники оперативного рівня переводять цільові показники тактичного плану в плани операційної діяльності і реальні задачі за кожною тактичною ціллю. Оперативні плани є базою для регулювання виробництва і щоденної діяльності підприємства. На оперативному рівні визначаються виконавці оперативних планів.

⁷ /11/2/ Розділ 2. Діагностика конкурентоспроможності підприємства, с. 47.

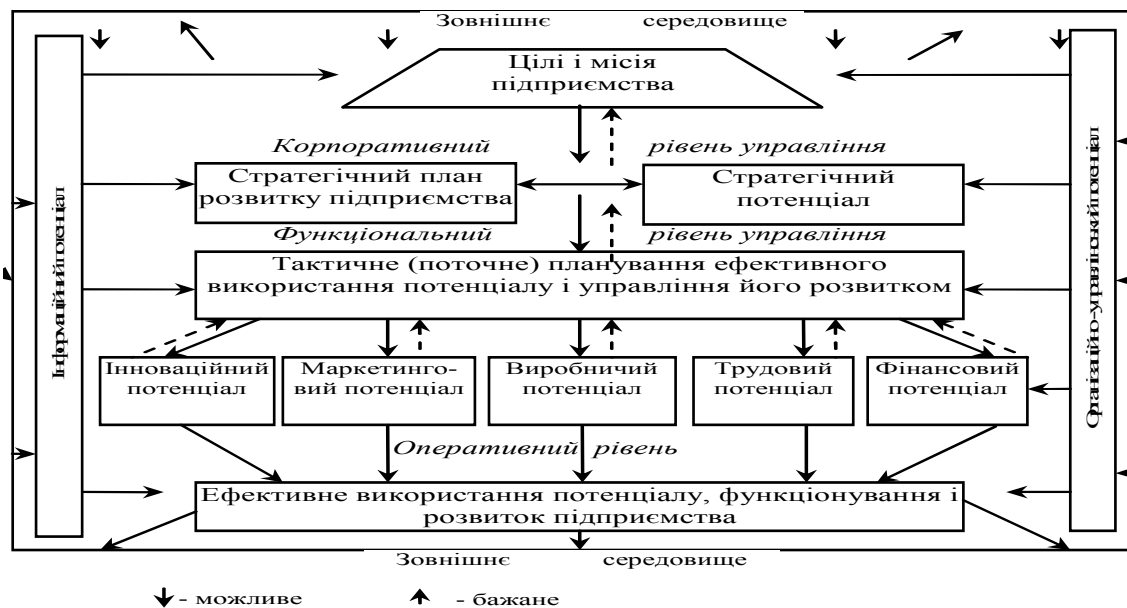


Рис. 1. Укрупнена структурно-логічна схема ієрархічних рівнів планування потенціалу підприємства

Заключним документом, який буде наочно представляти весь процес розробки стратегії, основні положення стратегічного плану як планового документа, і в якому будуть коротко зафіксовані прийняті рішення і аргументи, необхідні для формулювання і втілення стратегічного плану в життя, може бути, матриця, яку умовно назвемо «головна матриця успіху», яка може бути меморандумом підприємства (рис. 2).

При обговоренні меморандуму на зборах Головного планового центру розвитку підприємства (ГПЦРП), головна матриця доповнюється та деталізується «матрицями успіху підрозділів». Для досягнення поставлених цілей розробляються (визначаються) чіткі і зрозумілі напрями реалізації кожної складової. Головна матриця узагальнює матриці, які складаються у кожному підрозділі. Весь процес заповнення цієї матриці поступово проходить такі етапи:

1) узагальнення ключових положень стратегічного плану і заповнення лівої частини матриці (вищий менеджмент – управлінська команда ГПЦРП), визначення стратегічних завдань кожному підрозділу підприємства;

2) доведення певної стратегічної цілі (цілей) до відповідного підрозділу, визначення тактичних завдань і встановлення кореляційного зв'язку з основними положеннями (факторами) стратегічного плану, визначення планових результатів. Варто відмітити, що в роботі при складанні планів, тактичний план деталізується планами підрозділів підприємства (план маркетингу, виробничий план, план матеріально-технічного забезпечення, фінансовий план тощо) або ж за складовими потенціалу, а представляється в «матриці успіху» лише ключовими завданнями. Це дасть змогу представити тактичний план, так як і стратегічний в загальному вигляді і встановити так звані точки контролю в рамках концепції управління плануванням (представники вищого менеджменту і керівники середньої ланки (керівники структурних підрозділів, начальники служб)). Заповнюється в «матриці успіху підрозділу» зверху, в матриці зліва вже зафіксовані стратегічні завдання підрозділу;

3) обговорення визначених тактичних завдань, оцінювання їх взаємозв'язку із стратегічними завданнями на нараді в кожному підрозділі, внесення коригувань і доведення основних положень розробленої матриці «на верх» кожним керівником тактичного рівня – члена ГПЦРП;

4) доведення ключових тактичних завдань до оперативного рівня. Розробка оперативних планів діяльності і представлення ключових положень і встановлення їх взаємозв'язку із тактичними завданнями, визначення результатів, обговорення на нараді на функціональному рівні (менеджери функціональних і керівники оперативного рівнів);

заповнюється в матриці справа;

5) обговорення розроблених положень на середньому та нижчих рівнях (результатів «матриць успіху підрозділів») із вищим менеджментом на засіданнях ГПЦРП, внесення можливих коригувань; узагальнення планових показників плановим відділом підприємства; узагальнення загальних результатів і внесення їх в «головну матрицю успіху»;

6) доведення прийнятих рішень до відповідних рівнів, і відповідних планів – до конкретних виконавців.

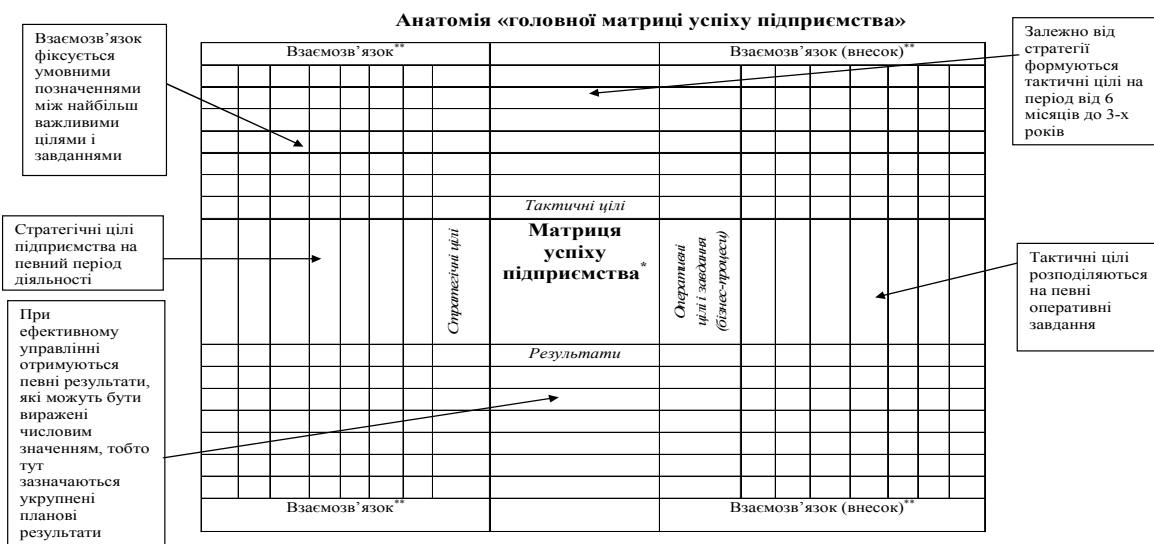


Рис. 2. Матриця успіху підприємства
 (Форма однакова, як для «головної матриці підприємства», так і для «матриці успіху підрозділу»^{**} Ступінь взаємозв'язку можна відзначати за допомогою умовних знаків («+» – сильний зв'язок; «-» – немає зв'язку, « » – певний зв'язок), або кольорів (зелений – сильний зв'язок, червоний – немає зв'язку, жовтий – певний зв'язок))

Розширивши дану матрицю, можна внести конкретних відповідальних за виконання певного стратегічного, тактичного, оперативного завдання, хоча зрозуміло, що відповідальним є керівник відповідного управлінського рівня чи структурного підрозділу підприємства. Це можна зробити і на нижчих рівнях, деталізувати навіть за термінами виконання, долучити основні положення системи мотивації тощо.

Перевага цієї матриці і в тому, що її можна використовувати в системі контролю за виконанням планів, за нею можна чітко визначити відповідальних осіб та порядок підзвітності. Вона може бути вбудована в автоматизовану систему управління підприємством, якщо така використовується на підприємстві.

Як вже зазначалось, середній (функціональний) рівень управління повинен відповідати за тактичне планування, за визначення тактичних цілей та розробку завдань, хоча менеджери середньої ланки беруть участь і у розробці стратегічних планів, і входять до ГПЦРП. Вони можуть пропонувати вищому рівню управління свої власні ідеї по вдосконаленню політики та досягненню загальних цілей.

Щоб підприємство могло встановити власний довгостроковий конкурентний цикл розвитку, воно повинне рости швидше, ніж підвищується потенціал його основних конкурентів. Як зазначалось вище, основою тактичного планування є створення потенціалу. «Матриця успіху» кожного підрозділу є узагальненням функціонального плану за складовою потенціалу, за яку відповідає підрозділ чи функціональна служба. Планування та управління розвитком потенціалу підприємства буде сприяти безперервному його економічному росту за рахунок найбільш раціонального використання усіх ресурсів.

Така структура забезпечення організації процесу планування забезпечить плавність і ефективність розгортання стратегічних цілей підприємства, а також надійність контролю за виконанням планових завдань.

Але будь-яка стратегія не буде реалізована успішно без налагодженої та ефективної роботи управлінської команди. Це може бути Рада директорів і менеджери усіх рівнів

управління, власник невеликої компанії і його консультанти та менеджери, управлінці ГПЦРП, яку б посаду вони не займали, саме вони приймають управлінські рішення щодо розвитку підприємства, розподіляють ресурси, контролюють виконання планів тощо. Здатність управлінців різних рівнів бути з'єднуючим ланцюжком діяльності є важливим фактором успіху будь-якого бізнесу.

Рішення повинні підтримуватись, узгоджуватись, а не вступати в протиріччя. Інформація, що отримується клієнтами, персоналом та іншими учасниками процесу від вищих керівників і від усіх підрозділів підприємства, повинна носити послідовний і правдивий характер. Рішення і роз'яснення одних управлінців повинні бути зрозумілими іншим. Не виключеними в цій ситуації є конфлікти і протиріччя між управлінцями. З практики відомо, що існують випадки, в яких більшість Рад директорів і керівники компаній, менеджери не є єдиною управлінською командою, через це нездатні ефективно здійснювати управління діяльністю підприємства і досягати бажаних результатів.

Висновок. Якщо не існує єдності думок і вчинків, це відображається на розробці стратегії, її реалізації, оскільки кожен із управлінців буде прагнути довести значимість власного внеску в зроблену роботу і буде вступати в суперечки. Керівники різних рівнів управління багатьох компаній не мають уяви про концепцію бізнесу і про те, куди рухається підприємство. Варто враховувати і власні амбіції управлінців, враховуючи можливий їх внесок при формуванні управлінської команди. Таким чином, першим, і можливо, найважливішим завданням є визначення факторів мотивації та формування ефективної системи мотивації, яка дасть можливість вирішити дані проблеми та зацікавити кожного в успішній реалізації стратегії та планів діяльності підприємства, досягнути запланованих результатів і задовольнити інтереси та потреби зацікавлених учасників цього процесу. Саме цій проблемі будуть присвячені наші наступні публікації.

Використана література

1. Анискин Ю. П. Планирование и контроллинг: Учебн. / Ю. П. Анискин, А. М. Павлова. – М.: Омега – Л, 2003. – 280 с.
2. Бельтюков Е. А. Планирование деятельности предприятия: учеб. пособ. / Бельтюков Е. А., Бревнов А. А., Парсяк В. Н. – Харьков: Одиссей, 2006. – 384 с.
3. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / А.Е. Воронкова, Р.З. Вечерковскі, Д.К. Воронков та ін.; за заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
5. Петров А.Н. Теория планирования: первое приближение: Монография / А.Н. Петров. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2007. – 144 с.
6. Платонова Н. А. Планирование деятельности предприятия: Учебн. пособ. / Н. А. Платонова, Т. В. Харитонова. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 432 с.
7. Сыроежин И. М. Планомерность, планирование, план: теоретические очерки / И. М. Сыроежин, В. В. Иванов; ред. Е. З. Майминас. – М.: Экономика, 1986. – 248 с.
8. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством: Монографія / Г. М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 469 с.
9. Хан Дитгер. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Хан Дитгер, Хунгенберг Харальд: Пер. с нем. под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
10. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: Навч. посібн. / Л. А. Швайка. – Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 268 с.
11. Шеметов П. В. Менеджмент : управление организационными системами: Учебн. пособ. / Шеметов П. В., Чередникова Л. Е., Петухова С. В. – [2-е изд. стер.]. – Москва: Издательство «Омега - Л», 2008. – 406 с.