

Ареф`єв С.О., д.е.н., Белік А.Є., магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. У статті описано рекомендації по розробці ефективного процесу планування на підприємстві в умовах невизначеності. Виділено інструменти стратегічного планування, які найбільш результативні засоби при плануванні діяльності підприємства. Акцентовано, що кожний із наведених інструментів стратегічного планування має як свої переваги, так і недоліки.

Ключові слова: інструменти стратегічного планування; управлінські рішення; принципи планування; методи планування.

Арефьев С.О., д.э.н., Белик А.Е., магистр

Киевский национальный университет технологий и дизайна

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Аннотация. В статье описано рекомендации по разработке эффективного процесса планирования на предприятии в условиях неопределенности. Выделены инструменты стратегического планирования, наиболее результативные средства при планировании деятельности предприятия. Акцентировано, что каждый из приведенных инструментов стратегического планирования имеет как свои преимущества, так и недостатки.

Ключевые слова: инструменты стратегического планирования; управленческие решения; принципы планирования; методы планирования.

Arefev S., Belik A.

Kyiv National University of Technologies and Design

PLANNING THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE UNDER UNDERTAKING CONDITIONS

Abstract. The article describes the recommendations for developing an effective planning process at an enterprise under uncertainty. Allocated strategic planning tools, which are the most effective means for planning the activities of the enterprise. It is emphasized that each of the above strategic planning tools has both advantages and disadvantages.

Keywords: strategic planning tools; management decisions; planning principles; planning methods.

Постановка проблеми. Невизначеність присутня практично у всіх рішеннях, які приймаються на сучасних підприємствах. Проте в окремих випадках невизначеність настільки незначна, що не вимагає особливої уваги, і управлінські рішення, як правило, приймаються на основі досвіду менеджера, використанням евристичних методів. Якщо ж рівень невизначеності достатньо високий, то підприємство стикається з необхідністю ведення своєї діяльності в умовах високого ризику, так як потенційні наслідки невірно прийнятих рішень можуть бути значні.

В даний час турбулентність і нестабільність зовнішнього середовища (що виражається в зростанні безробіття, збільшення видатків, зниження наявного доходу і великій кількості ризиків) впливає на діяльність підприємств по всьому світу. У цих умовах зростає важливість планування та вимог до його якості, оскільки неготовність підприємства до тих чи інших подій може мати для нього найбільш негативні наслідки. Більш того, вагомим є і той факт, що інтерес до ретельного планування і попереднього аналізу часто збільшується у міру підвищення ступеня невизначеності; при цьому планування розглядається як засіб для зниження цієї невизначеності [1]. Також слід враховувати, що вжиті зусилля на етапі планування можуть не виправдатися, якщо в процесі планування з'являються нові проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження основних аспектів планування на підприємстві висвітлені в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: Р. Гамельбрунер [2], Л.М. Ганущак-Єфіменко [3], Ж. Девар [4], В.Г. Щербак [5] та інших. Проте низка питань, пов'язаних з теорією й практикою управління планування діяльності підприємства залишається не достатньо розробленою.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Зокрема потребують подальшого дослідження питання по розробці ефективного процесу планування на підприємстві в умовах невизначеності.

Мета статті. Головною метою цієї статті є визначення найбільш оптимальних принципів, методів, інструментів при плануванні діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Звертаючись до досліджень Bain & Company (міжнародна консалтингова компанія, яка входить в Велику трійку консалтингових компаній разом з McKinsey & Company і Boston Consulting Group), яка проводить дослідження найбільш часто вживаних інструментів управління на основі глобального опитування менеджерів вищої і середньої ланки управління, відзначимо, що в число найбільш популярних інструментів за підсумками останнього звіту входить стратегічне планування (1-е місце) [2]. Для огляду експерти Bain & Company вибирають тільки актуальні і вимірні інструменти.

На сьогоднішній момент Bain & Company має базу даних про більш ніж 11 000 респондентів і може систематично відстежувати ефективність засобів управління протягом багатьох років. Дослідження зазначеної компанії доводять, що планування затребуване в усьому світі і в періоди економічної нестабільності.

У загальному планування визначається як процес розробки цілей і створення схеми дій для їх досягнення. Даний процес прийняття рішень безперервний, в процесі встановлюються і деталізуються за часом цілі, і завдання розвитку підприємства відповідно до зовнішніх і внутрішніх змін, а також визначаються необхідні ресурси.

Основна функція планування полягає не в розробці деталей ситуації, яка передбачається в майбутньому, а в забезпеченні основ управління для прийняття продуктивних управлінських рішень. Плани повинні бути адаптивні, включати нові розробки, завдання та можливості. Завдання для команди, яка відповідальна за планування, – це забезпечити необхідне управління і лідерство, спільне бачення майбутніх змін.

В умовах невизначеності важливий не сам план як результат зусиль менеджерів, а власне процес планування, що визначає єдину концепцію, загальне уявлення про ризики, наявності ресурсів. Планування в таких умовах дає розуміння того, що підприємство рухається в правильному напрямку і діє за узгодженими сценаріями. У практичній діяльності підприємства набагато легше змінювати план (навіть з урахуванням складних ситуацій), ніж працювати без нього. При цьому план повинен бути досить гнучким для акомодатії в залежності від змін зовнішнього середовища.

Планування – це спільний процес, за участю ключових партнерів і з урахуванням стратегічної перспективи діяльності підприємства [3]. Воно ґрунтується на первинному аналізі основних факторів і умов, що впливають на діяльність підприємства. Але більша частина інформації, необхідної для здійснення планування, генерується в процесі, що особливо важливо для адаптивності планів до мінливих умов.

У разі високого ступеня невизначеності факторів оточення підприємства основу планування можуть становити такі принципи [3; 4]:

- перехід від статичного до динамічного планування;
- перехід від директивного до гнучким режимам планування через співпрацю і комунікацію;
- диверсифікація процесу планування.

Планування з короткими часовими горизонтами може бути відповідним способом для забезпечення гнучкості та адаптивності планів. За змістом плани повинні бути простими, оскільки вони в першу чергу - засоби зв'язку між зацікавленими суб'єктами. Форма викладу повинна дозволяти швидко ознайомитися зі змістом проблеми, візуалізувати складні ситуації.

У корпоративному бізнесі та в наукових дослідженнях пропонуються конкретні методи, які можуть бути використані для планування в умовах невизначеності. Кожен метод має певну спрямованість і призначений для конкретних управлінських ситуацій і цілей:

- сценарне прогнозування підходить для довгострокового планування в ситуаціях, коли існує значна невизначеність про майбутні події для окремих ключових змінних;

- планування умов. В даному випадку мова йде про передбачення умов, необхідних для успішного здійснення запланованих заходів. Дуже часто такими умовами, як правило, нехтують в процесі планування, а також в ході реалізації плану. Умови можуть ставитися до результатів попередніх заходів або факторів. Вони можуть також висловлювати логічні з'єднання («якщо, то») і, таким чином, варіанти для майбутніх рішень;

- планування, засноване на передумовах (assumption-based planning, ABD), що представляє собою опрацювання сценаріїв в умовах невизначеності, коли індикатори вказують, який із сценаріїв розгортається в дійсності [5]. Даний метод може бути застосований, якщо план вже існує, але він в значній мірі неповний, оскільки є багато варіантів розвитку подій і високий рівень невизначеності;

- планування кордонів (boundary planning) визначає умови для успішної реалізації плану в негативних термінах: чого необхідно уникати підприємству для досягнення цілей (замість вказівки того, що повинно бути зроблено). Це дозволяє намітити кордони (boundary) бажаної поведінки або дій, що забезпечують узгодженість, але залишає місце для творчості, адаптації та автономних дій менеджерів;

- розвиток адаптивної стратегії. В умовах, які швидко змінюються і які непередбачувані, успіх діяльності підприємства часто залежить від його здатності виявити непередбачені події и приймати швидкі рішення шляхом використання «вікон можливостей». Розвиток адаптивної стратегії передбачає, що стратегія не повинна бути розробленою заздалегідь, але формується поступово як результат взаємопов'язаних дій. За відправну точку такої стратегії є сьогоднішнє, починаючи з оцінки ефективності поточної діяльності підприємства. В основі адаптивної стратегії – сукупність параметрів і індикаторів стану зовнішнього і внутрішнього середовища, методів їх вимірювання і сукупність інструментів для управління підприємством.

Узагальнюючи наукові дослідження з проблем планування, запропонуємо рекомендації для підприємств, які планують свою діяльність в умовах невизначеності (табл. 1).

Таблиця 1

**Рекомендації по розробці ефективного процесу планування
на підприємстві в умовах невизначеності**

Можливі напрямки	Рекомендації
Аналіз економічних показників та індикаторів	Управлінські рішення приймаються в умовах найбільш актуальних на поточний момент економічних показників і прогнозів
Коригування бізнес-плану	Перегляд бізнес-плану підприємства більш ніж один раз на рік відповідно до мінливих умов діяльності, змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища
Моніторинг поточних проектів і планів	Переоцінка доцільності початку реалізації нових проектів в відповідно до наявних ресурсів, економічних умов, рівня ризику і невизначеності

Закінчення табл. 1

Можливі напрямки	Рекомендації
Аутсорсинг непрофільних видів діяльності	Гнучкість аутсорсингу може вирішити ряд проблем підприємства до поліпшення економічних умов
Оцінка впливу ризиків на підприємство	Визначаються ключові ризики, оцінюється ступінь залежності компанії від інших суб'єктів економічних відносин (постачальника, іншої компанії, галузі, регіональної влади і т. д.). Залежність від одного постачальника або клієнта значно підвищує підприємницькі ризики для підприємства. У таких випадках може бути виправдана стратегія диверсифікації.
Реалізація політики нововведень	Зростання невизначеності крім ризиків відкриває для підприємства нові можливості і перспективи
Управління взаємовідносинами	Формування ефективних процесів залучення клієнтів і продажів товарів. Створення моделі взаємодії з клієнтами, що включає такі елементи, як портрет клієнта, канали комунікацій, процес продажів

Джерело: [1].

Висновок. Підводячи підсумок розгляду особливостей планування діяльності підприємств в умовах невизначеності, зробимо висновок про необхідність здійснення планування і розробки стратегії розвитку підприємства, незважаючи на складності. Успіх планування в даному випадку залежить від гнучкості і адаптації планів, принципів і методів, що дозволяють процесу планування враховувати поточну ситуацію.

Список використаної літератури

1. Bain & Company's Management Tools & Trends survey, 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>.
2. Hummelbrunner R. A guide for planning and strategy development in the face of complexity [Електронний ресурс] / R. Hummelbrunner, H. Jones. – Режим доступу: <http://www.odi.org/publications/7325-aid-development-planning-strategy-complexity>.
3. Ганущак-Єфіменко Л. М. Інноваційний розвиток підприємництва в Україні: стратегічні орієнтири: монографія / Л. М. Ганущак-Єфіменко. – К.: Національна академія управління, 2014. – 343 с.
4. Dewar J. Assumption-based planning / J. Dewar. – Santa Monica, 2000.
5. Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні / М. Ю. Коваленко, В. Г. Щербак // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: зб. ст. за матеріалами II-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (29 березня 2018 р., м. Київ). – К.: КНУТД, 2018. – С. 265–275.