



ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Л.А. Нападовська*

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ЯК МЕТОДОЛОГІЧНИЙ БАЗИС ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА У НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Планування в економіці — це процес, за допомогою якого система пристосовує свою діяльність до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Складність дослідження процесу планування обумовлено його методологічною невизначеністю, суперечливістю форм та цільових об'єктів. Метою функції планування є створення інтегрованої системи прийняття рішень, яка представляє собою основу для всієї діяльності. Адекватним зазначеним вимогам є системний підхід до планування, який дозволяє отримати модель для цієї інтеграції.

Значному розвитку системного підходу активно сприяла наукова діяльність як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, що працювали в різних галузях науки, серед яких можна виділити Л. Берталанфі, И. Блауберга, А. Беляєва, Н. Вінера, Л. Владімірову, Р. Джонсона, Ф. Каста, К. Кернса, Е. Короткова, Б. Мільнера, С. Нікешина, А. Полякову, Б. Радвіка, В. Садовського, Е. Юдіна. Дослідженню окремих теоретичних проблем системного підходу в плануванні діяльності підприємств присвячені розробки Р. Акоффа, П. Друкера, М. Мескона, Т. Сааті, С. Фатхутдінова, С. Янга. Проте теоретичні та методичні розробки щодо формування системного планування господарської діяльності підприємств у нестабільному середовищі не були предметом ретельного наукового дослідження. Відчувається недостатність науково-теоретичних узагальнень цих проблем, необхідність подальшої розробки науково-методичних елементів, спрямованих на практичне вирішення завдань підвищення якості системних планових рішень, спроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього нестабільного середовища та адекватно реагувати на них. Актуальність наведених вище проблем зумовила вибір теми даної статті.

Найпоширеніше визначення планування базується на розумінні його як процесу “складання (розробки) плану, який регламентує визначений порядок, послідовність здійснення наміченої на конкретний період програми дій (розвитку) конкретного об'єкта (предмета, явища, колективу, підприємства) з зазначенням її мети, змісту, обсягу, методів і засобів, термінів виконання”¹.

© Нападовська Л.А., 2006

* аспірант Київського національного торговельно-економічного університету

¹ Золотогоров В.Г. Экономика: Энциклопедический словарь. — Мн.: Интерпрессервис; Книжный Дом, 2003. — 720 с.



Поняття “планування” в економічній літературі часто пов’язують із поняттям “прогнозування”. Прогнозування за характером зв’язку з об’єктом є проміжним етапом між гіпотезою та планом. Слід погодитись із М.Х. Месконом, який вважає прогнозування стадією планування, оскільки воно окреслює контури майбутнього, стан об’єкта прогнозування в майбутньому, альтернативні шляхи та терміни його досягнення, без чого неможливо розробити програму дій². “Прогнозування (грец. — знання наперед) — це процес формування прогнозів на основі аналізу тенденцій і закономірностей розвитку об’єкта (процесу)”³.

Отже, прогнозування — це передбачення майбутнього стану об’єкта дослідження чи можливих шляхів досягнення бажаного стану об’єкта; планування — це розробка та прийняття управлінського рішення, що спрямоване на досягнення поставленої мети.

Цікавою є позиція авторів, які визначають планування як вид управлінської діяльності (трудова процесів), що визначає перспективу і майбутній стан організації⁴.

Заслугою М.М. Алексеевої є те, що вона відходить від спрощеного визначення планування і розглядає його в двох аспектах: по-перше, планування — це механізм (у навколишньому світі ринку фірма — усього лише клітинка великого організму, загальна роль якої в основному не усвідомлюється нею); а по-друге, планування — це передбачення цілей організації⁵. Але тут треба зазначити, що, по-перше, загальна роль фірми обов’язково нею усвідомлюється, так як її діяльність спрямована на досягнення певних цілей та вирішення задач. По-друге, планування — це не передбачення цілей організації, оскільки, передбачення — це широке поняття, яке об’єднує всі різновиди одержання інформації про майбутнє. Воно поділяється на наукове, яке ґрунтується на знанні закономірностей розвитку природи, суспільства, мислення, і ненаукове (інтуїтивне, релігійне, буденне). А для того, щоб групові зусилля були успішними, люди повинні знати, чого вони очікують. Саме це і є функцією планування.

На думку С. Янга, “планування — це досягнення цілей при визначеній програмі дій, якою керівник повинен керуватися”⁶. І дійсно, планування включає обґрунтування, корегування та опис дій, які об’єднані спільною метою та визначають ресурси, терміни, методи, послідовність досягнення поточних та перспективних цілей. Проте планування це не досягнення, а встановлення цілей діяльності, причому результатом процесу планування повинна бути розробка системи планів господарської діяльності підприємства.

Таким чином, сучасна економічна література містить цілий ряд дефініцій поняття “планування”, які ґрунтуються на різноманітних підходах до його розуміння: загальноекономічний, управлінський, системний, процесний та розуміння планування як науки. Аналізуючи запропоновані визначення, можна відзначити, що планування має багатоаспектний характер: по-перше, планування показників господарської діяльності; по-друге, планування управлінських дій щодо розвитку підприємства; по-третє, планування принципів діяльності підприємства.

На думку автора, на підприємствах існує ціла система взаємозв’язаних планово-економічних показників і механізмів, які визначають кінцевий результат господарської діяльності. Від змісту та цільового призначення конкретних планових показників, їх обґрунтування і ступеня взаємної ув’язки залежить не тільки рівень самого процесу планування, але й результати, які при цьому досягаються.

В економічній літературі планування класифікується за такими ознаками: 1) за змістом (техніко-економічне, оперативно-виробниче, організаційно-технологічне, соціально-трудова,

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.

³ Грабовецький Б.Є. Теорія і практика прогнозування в управлінні сучасним виробництвом: бурякоцукровий комплекс: Монографія. — Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2002. — 264 с.

⁴ Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. — Львів: Національний університет “Львівська політехніка” “Інтелект-Захід”, 2002.— 228 с.

⁵ Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 248 с.

⁶ Янг С. Системное управление организацией. — М.: Сов. радио, 1972.



фінансово-інвестиційне, бізнес-планування та ін.); 2) за рівнем управління (корпоративне); планування на рівні відділу, бригади, робочого місця); 3) за методами обґрунтування (ринкове (індикативне), адміністративне (централізоване)); 4) за часовим горизонтом (довго-, середньо- та короткострокове); 5) за стадіями розробки (попереднє і остаточне); 6) за ступенем агрегації (укрупнене і уточнене); 7) за типами цілей (оперативне, тактичне, стратегічне, нормативне); 8) за часовою орієнтацією (реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне).

Розширену класифікацію планування наведено на рис. 1.1



Рис. 1. Класифікація видів планування



Крім того, аналіз наукової літератури показує, що успіху досягли ті підприємства, які мають системний підхід до управління своєю діяльністю і розглядають організацію як єдину виробничо-збутову систему, інтегруючи такі сфери, як маркетинг, створення нових виробів, постачання, виробництво, збут, сервісне обслуговування⁷.

Вміння розпізнати систему, декомпонувати її на елементарні складові, визначити закони управління кожною підсистемою і знову синтезувати систему вимагає розробки ряду спеціальних моделей, процедур, алгоритмів. Наука, у рамках якої розвиваються дослідження, спрямовані на розв'язання цих проблем, отримала назву "теорія систем" ("системний підхід", "системний аналіз").

Дж. К. Лафта вважає, що цей системний підхід розглядає всі процеси і явища, які відбуваються в організації (а також у менеджменті) у вигляді визначених цілісних систем, котрі мають нові якості і функції, які не властиві складовим її елементів⁸.

Не можна не погодитись із авторами, які вважають, що з точки зору системного підходу, планування служить для пристосування підприємства як системи до мінливих умов середовища: "Планування в підприємстві — це інтегруюча діяльність, спрямована на досягнення максимальної ефективності компанії як системи відповідно до її цілей"⁹.

М.М. Райзберг, Е.П. Голубков, Л.С. Пекарський вважають, що однією із головних завдань системного підходу є взаємозв'язаний передплановий аналіз усіх етапів відтворення циклу продукції і виробів, які пропонуються для включення у плани. Це дозволяє узгодити окремі плани в єдину систему, забезпечити комплексність і неперервність планування, сприяє проведенню єдиної технічної політики. На їх думку, система цілей розвитку галузі та шляхів (засобів) їх досягнення, що отримуються в результаті системного підходу, є каркасом для створення конкретних моделей та методів обґрунтування різноманітних планових рішень, об'єднання їх в систему планування¹⁰.

Заслугує на увагу дослідження проблем системного планування Т. Саати, який розглядає "планування як систему, що має своє призначення (досягти необхідної мети), функції (досліджувати середовище, ситуації, структуру, вибір альтернатив та оцінка дій), потоки (інформація між спеціалістами щодо планування та використання) і структуру (загальний план, у межах якого спеціаліст із планування зближує найбільш імовірнісний та бажаний результати, використовуючи навчання і обернений зв'язок у формі суджень та даних для переоцінки результатів"¹¹.

Таким чином, найбільш повного трактування планування можна досягти детальніше характеризуючи планування з позицій системного підходу, де планування служить для пристосування підприємства як системи до мінливої обстановки. Вихідний момент системного підходу: система існує як ціле, яке можна розділити на компоненти. Причому прерогатива цілого є основним постулатом теорії систем. У цілісній системі окремі її частини функціонують спільно і у сукупності забезпечують процес функціонування системи як цілого.

Для збереження за підприємством його цілісних характеристик система планування як базис управління має будуватись на взаємодії кожного підрозділу підприємства при формуванні планів на ґрунті найбільш повної реалізації ефекту синергізму. На нашу думку, при побудові системи планування слід орієнтуватись і на взаємозв'язок планів за їх видами. Це дасть змогу побудувати ієрархію планів, виходячи із часової орієнтації та взаємообумовленості і підпорядкованості показників господарсько-фінансової діяльності підприємства.

⁷ Мізюк Б.М. Системне управління: Монографія. — Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2004. — 388 с.

⁸ Лафта Дж. К. Теория организации: учеб. пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. — 416 с.

⁹ Джонсон Р., Каст Ф., Розенуейг Д. Системы и руководство. Изд. 2-е, дополненное: Пер. с англ. Под ред. Ю.В. Гаврилова и Ю.Т. Печатникова. — М.: Советское радио, 1971. — 648 с.

¹⁰ Голубков Е.П., Райзберг Б.А., Пекарский Л.С. Системный подход в перспективном планировании. — М.: Экономика, 1975.

¹¹ Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование: Организация системы: Пер. с англ. — М.: Радио связь, 1991. — 223 с.



Аналізуючи наведені трактування щодо сутності системного планування діяльності підприємства зауважимо, що у різних визначеннях є багато спільного та взаємодоповнюючого. У різних визначеннях авторів відображається складна та багатогранна сутність системного планування. Без сумніву, ці визначення є правильними, певною мірою з багатьма точками зору можна погодитися. Однак, перш, ніж сформулювати свою точку зору, зазначимо, що прийняття рішень зачіпає практично всі сфери людської діяльності, як невід'ємна частина процесу планування. При цьому планування господарської діяльності підприємства можна розглядати в якості системи, яка складається з підсистем, котрі можна згрупувати за різними ознаками. В єдиній системі планів підприємства виділяються ієрархічні, функціональні підсистеми, причому кожна з підсистем може розглядатися одночасно. Застосування системного підходу дозволяє виокремити в господарській діяльності підприємства функції у вигляді відносно відокремлених комплексів. У рамках підсистем здійснюються визначені види діяльності, традиційно складний зміст яких дозволяє об'єднати їх у функціональні підсистеми. В групу функціональних підсистем доцільно виділити такі підсистеми: виробничих процесів (підготовки виробництва, виробничі процеси, організації праці); складові елементи процесу виробництва (основні виробничі фонди, предмети праці, кадри); управління підприємством (техніко-економічне планування, оперативне планування, матеріально-технічне забезпечення).

Отже, відповідно до системного підходу підприємство розподіляється на підсистеми, пов'язані між собою як горизонтальною, так і вертикальною взаємодією. Виявляється певна ієрархія підсистем: виробництво — цех — ділянка (відділення) — робоче місце. Тобто, діяльність усіх підрозділів підприємства забезпечується в рамках вертикальної єдності між вище і нижчестоящими рівнями ієрархії за допомогою інтеграції. Причому змістовна інтеграція планів повинна забезпечуватися в рамках організаційної структури підприємства та відповідно до змін у нестабільному зовнішньому середовищі. Будь-яке підприємство, здійснюючи свою діяльність, тісно пов'язано із зовнішнім середовищем. Одержує від нього інформацію, фінансові та трудові ресурси, матеріали. У процесі функціонування воно перетворює входи для одержання продукції, послуг, які є його виходами. Якщо підприємство працює ефективно, то в процесі роботи з'являються додаткові виходи, наприклад прибуток. Тобто функціонування діяльності підприємства складається із трьох взаємопов'язаних процесів: постачання — виробництво — реалізація. З іншої сторони будь-яка діяльність складається із трьох елементів: інвестиційної, операційної і фінансової діяльності. Для успішного здійснення стратегічного, тактичного і оперативного планування діяльності підприємства необхідна взаємна інтеграція та координація їх у часі і просторі зі всіма процесами, видами діяльності та рівнями управління (рис. 2). Треба зазначити, що планування цілей діяльності підприємства — це перший вихідний пункт планування. При цьому важливо, щоб поставлені цілі відповідали тому змісту, який у них вкладає керівництво і повністю узгоджувалися з місією підприємства. На визначених етапах діяльності підприємства можливе коригування цілей діяльності та формулювання нових. Використання системного підходу надасть можливість знайти альтернативні шляхи та способи досягнення цілей, що різняться за складністю, термінами реалізації, соціальними наслідками. Плануючи цілі діяльності необхідно комплексно діагностувати внутрішні можливості підприємства, зовнішні чинники, суспільні потреби та ресурсне забезпечення підприємства.

Ефективність діяльності підприємства буде забезпечено, якщо заплановані цілі діяльності будуть інтегровані з показниками господарської діяльності підприємства. При цьому як цілі діяльності, так і показники стратегічної направленості розвитку підприємства повинні бути взаємозв'язані з плануванням управлінських дій. Ясні, належно сплановані цілі підприємства забезпечать основу для системного планування на більш низьких рівнях підприємства. Значення чіткого визначення цілей для наступного планування полягає в тому, що вони забезпечать: основу



для інтегрованого планування на всіх рівнях підприємства; основу для чіткого розподілу відповідальності і мотивацію поведінки людей; основу для координації різної, часто суперечливої діяльності функціональних підрозділів.

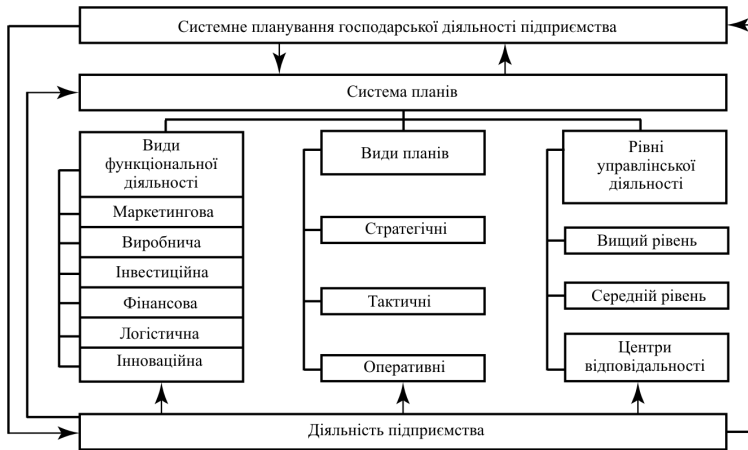


Рис. 2 Забезпечення системного планування діяльності підприємства

Модель системного планування діяльності підприємства зображена на рис. 3.

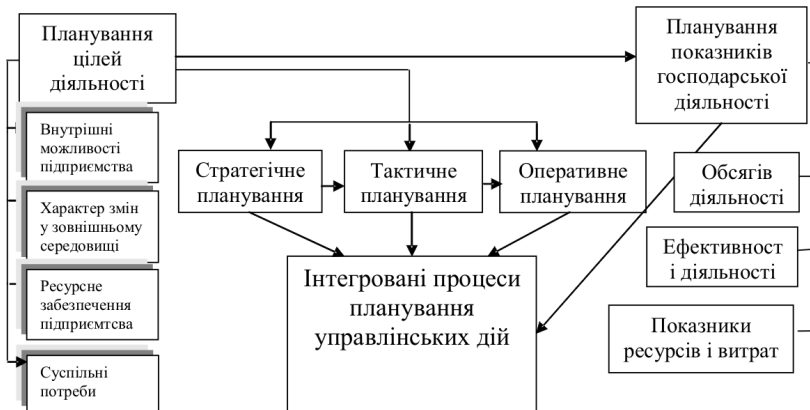


Рис. 3. Модель системного планування діяльності підприємства



Вся діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, в яких вхідні потоки перетворюються у вихідні потоки шляхом використання ресурсів і ведення управлінських впливів. На основі моделі системного планування діяльності підприємства відбувається взаємоузгодженість та взаємопідпорядкованість планових завдань, які об'єднані спільною метою і визначають послідовність досягнення цілей, показники господарської діяльності та управлінські рішення щодо розвитку підприємства. Доцільним буде зазначити, що якщо зовнішнє середовище відносно стабільне, то керівництво організації тяжіє до більшої централізації управління, орієнтованого на контроль на всіх рівнях ієрархії. Якщо ж зовнішнє середовище нестабільне та в ньому відбуваються постійні зміни, які містять як загрози, так і нові можливості, то керівництво вимушене більше піклуватися про проблеми виживання, що вимагає гнучкості системи планування. Організаційна структура у такому разі має бути децентралізованішою та гнучкою, що дає змогу швидко реагувати на можливі зміни. Отже, система планування на підприємстві має базуватись на функціонально-організаційній структурі управління. Не тільки підприємство в цілому та основні функціональні підрозділи, а й інтегровані організаційні утворення зі своїми завданнями та центрами відповідальності формують відокремлені структурні одиниці. *Звідси, системне планування господарської діяльності підприємства — це процес координації у часі та просторі стратегічного, тактичного і оперативного планування, взаємозв'язку між ними та спільного напрямку розвитку і поведінки, орієнтованого на загальну мету.*

Враховання всіх вищеназваних особливостей при обґрунтуванні планових показників розвитку буде сприяти створенню на підприємстві ефективної системи планування, що є запорукою успішного його функціонування та досягнення намічених цілей.

Таким чином, надійним є лише таке системне планування, яке відповідає особливостям нестабільного середовища та вимагає значної перебудови виробничого потенціалу кожного підприємства як основи для його виживання та подальшого функціонування. Планування потрібне кожному підприємстві, яке розвивається, щоб свідомо підходити до визначення сутності та порядку дій по досягненню цілей. Тому виникнення системного підходу як методологічного базису планування в економіці слід розцінювати як об'єктивну необхідність сучасного періоду, яка покликана вирішити завдання, пов'язані з новою економічною ситуацією (конкуренцією на внутрішніх і зовнішніх ринках, автоматизацією виробничих процесів), які неможливо вирішити на основі існуючої вітчизняної системи планування діяльності підприємства.

*Стаття рекомендована до друку кафедрою економіки підприємства
Київського національного торговельно-економічного університету
(протокол № 11 від 10 січня 2006 року)*

