

товується інший спосіб — їхнє корегування, тобто зміна завдань і перерозподіл ресурсів, що забезпечує дотримання принципу зворотного зв'язку [3].

Для цього доцільно директивний підцикл розподілити на окремі кроки, під час яких здійснюватиметься контроль і, при необхідності — корегування планів. У такий спосіб реалізується управління за відхиленнями.

Крок поточного планування можна визначити як проміжок часу, кратний підциклу, після закінчення якого здійснюється контроль і вносяться корективи в плани взаємодіючих підрозділів, а також, при необхідності, у поточний план підприємства. Цим самим забезпечується координація діяльності підрозділів.

Література :

1. Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 464 с.
2. Беседин В. Создание, становление и трансформация системы планирования в Украине, // Экономика Украины, 2002. — №4, с. 4—10, №5 с. 4—9.
3. Богатирьов А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. — Одеса: ІПРЕД НАН України, 2003. — 274с.

Богатирьов А. М.,
канд. екон. наук, доц., професор
кафедри менеджменту та маркетингу
Одеської національної академії зв'язку ім. О. С. Попова

Тимошенко О. В.,
провідний економіст з планування
відділу бізнес-планування ВАТ «Укртелеком»

ПОТОЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ КОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Інтенсивний розвиток технологій та розширення можливостей зв'язку, зростання попиту з боку різних категорій споживачів та їхніх вимог до якості послуг, посилення конкуренції на ринку інформаційних послуг обумовлюють суттєву мінливість умов, в яких працюють телекомунікаційні компанії. Невизначеність

виникає також у зв'язку із доволі частими непередбачуваними змінами тарифів на енергоресурси, умов ліцензування, податкових нормативів тощо.

Це істотно ускладнює не тільки процес стратегічного планування, а й процес поточного планування діяльності компанії.

Відома й найбільш поширена у практиці вертикально-інтегрованих компаній технологія поточного планування — бюджетування передбачає наступні способи протидії невизначеності: варіантний розрахунок поточного плану та можливість його перерахунку у разі зміни вихідних умов[1].

Як перший так і другий способи в компаніях з багаторівневою структурою управління лінійно-функціонального типу зазвичай не використовуються, бо потребують великої кількості розрахунків.

З нашої точки зору, більш привабливим є інший підхід — індикативно-директивне планування.

У практиці планового управління економічними системами розрізняють два крайніх підходи — директивний і індикативний[2]. Важелем у першому випадку виступає влада, у другому — гроші. На підприємстві владні важелі охоплюють обов'язкові завдання, оформлені у вигляді наказів і розпоряджень його керівників, а індикативні виступають у вигляді цільових показників і нормативів, відповідно до яких формуються фонди економічного стимулювання виробничих колективів і доход окремих працівників. Виходячи з кінцевої мети планування — визначення конкретних завдань виробничим колективам і надання у їхнє розпорядження необхідних ресурсів, бажаним було б директивне планування. Але відсутність повної достовірної інформації про зовнішні й внутрішні умови функціонування підприємства у майбутньому є причиною того, що в умовах ринкової економіки директивне планування доцільно застосовувати у сполученні з індикативним.

У процесі внутрішньозаводського планування рішення поточного плану підприємства знаходять конкретний вираз в обсягах продукції (робіт), які необхідно виробити окремим підрозділам до визначеного терміну, а також у виділених кожному з них матеріально-речовинних, трудових і фінансових ресурсах. При цьому поточний план з індикативного перетворюється в директивний. Таким чином, у циклі поточного планування доцільно виділити директивний підцикл.

Директивний підцикл — це частина циклу поточного плану на яку поточнюються його показники з урахуванням інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства та встановлюється група директивних показників, обов'язкових для виконання

окремими підрозділами. Призначення директивних показників — визначити необхідні (а не бажані) результати діяльності і реальні витрати ресурсів по кожному підрозділу, забезпечивши, тим самим, можливість контролю за виконанням поточного плану і регулювання діяльності підприємства його керівниками.

Значну проблему складає при цьому дотримання вимог принципу ситуативності [3]. Це пов'язано з тим, що по об'єктивних причинах в багатьох структурних підрозділах телекомунікаційної компанії достовірна інформація, а значить і реальний план діяльності можуть бути подані на дуже нетривалий період (добу, тиждень).

Вибір таких коротких періодів у якості директивного підциклу істотно ускладнить процес поточного планування, зробить його громіздким і трудомістким, що буде суперечити принципу економічності [3].

Практичне рішення цієї проблеми бачиться в ешелонуванні поточного плану з його одночасною конкретизацією (деталізацією).

Конкретизація планів та їхнє перетворення із індикативних в директивні є способом подолання невизначеності майбутнього в процесі планування, що відповідає принципам безперервності, економічності і ситуативності. В ході виконання планів використовується інший спосіб — їхнє корегування, тобто зміна завдань і перерозподіл ресурсів, що забезпечує дотримання принципу зворотного зв'язку [3].

Для цього доцільно директивний підцикл розподілити на окремі кроки, під час яких здійснюватиметься контроль і, при необхідності — корегування планів. У такий спосіб реалізується управління за відхиленнями.

Крок поточного планування можна визначити як проміжок часу, кратний підциклу, після закінчення якого здійснюється контроль і вносяться корективи в плани взаємодіючих підрозділів, а також, при необхідності, у поточний план підприємства. Цим самим забезпечується координація діяльності підрозділів.

Література

1. Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 464 с.
2. Беседин В. Создание, становление и трансформация системы планирования в Украине, // Экономика Украины, 2002. — №4, с. 4—10, №5 с. 4—9.

3. Богатирьов А. М., Бутенко А. І, Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. — Одеса: ІПРЕД НАН України, 2003. — 274с.

Бортнік А. М.,
аспірантка кафедри економіки підприємств
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ПРОЕКТУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах невизначеності зовнішнього середовища будь-якому підприємству для досягнення переваг над своїми конкурентами, забезпечення стійкої ринкової позиції, успішного розвитку на основі підвищення ефективності діяльності, а також для швидкої адаптації до нових умов господарювання необхідно здійснювати проектування (інжиніринг) чи перепроєктування (реінжиніринг) системи управління.

Для побудови ефективної стратегічної системи управління підприємством на довгострокову перспективу, яка дозволяла не тільки планувати та контролювати результати діяльності підприємства, але й забезпечувала розподіл повноважень і відповідальності між виконавцями функцій, здійснювала мотивацію персонала, необхідно застосовувати новаторські підходи, сучасні прийоми та технології управління. Одним із способів побудови сучасної системи управління підприємством є перехід до процесного управління, який здійснюється на основі реінжинірингу бізнес-процесів (РБП).

Основною вимогою при переході до процесного управління є чітке розуміння самого поняття «процес», який можна визначити, як послідовність виконання функцій (робіт, операцій), спрямованих на досягнення результату, що має цінність і корисність для споживача. На основі такого визначення можна здійснити класифікацію бізнес процесів за елементами (підпроцеси, завдання, процедури) та функціональними характеристиками (основні, допоміжні, бізнес-процеси управління). Необхідно ретельно аналізувати й чітко оцінювати спрямованість конкретного процесу на досягнення кінцевого результату. Останній можна використовувати в якості індикатора ефективності діяльності, який повинен забезпечувати орієнтацію на запити та потреби споживачів, як