

УДК 338.242

І.О. ГЕРАЩЕНКО, к.е.н., доц., УПА, Харків
Г.П. ДОМБРОВСЬКА, к.е.н., доц., УПА, Харків

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В статті розглянуті питання пов'язані зі створенням системи стратегічного планування на підприємствах машинобудівної галузі

In this article we research the questions connected with the creation of the system strategy planning at the enterprises of a carbuilding branch

Ключові слова: управління підприємством, ефективність, бюджет, планування.

Вступ. Впровадження стратегічного планування в реальній практиці підприємств машинобудівного комплексу стикається зі значними труднощами. В основному це зумовлено застарілими методами управління, стереотипами мислення, що склалися в даній галузі. До останнього часу більшість машинобудівних підприємств орієнтовані на рішення поточних, оперативних завдань. У цьому полягає одна з головних причин нестабільності їх розвитку, погіршення фінансового стану і зниження ефективності функціонування. Однією з вирішальних умов успішної діяльності підприємства, що аналізується, є необхідність використання сучасного стратегічного планування, яке забезпечує розробку та реалізацію концепції ефективного розвитку підприємства, формуючи при цьому належне інформаційне, методичне, кадрове забезпечення даних процесів.

Постановка завдання. В господарчій практиці сучасної України механізми стратегічного управління та планування, необхідність застосування яких вже усвідомлена, знаходяться тільки на стадії розвитку. Неадаптованість підприємств до швидкозмінного зовнішнього середовища визначається недостатньою досконалістю окремих елементів стратегічного планування. Більшість підприємств машинобудівного комплексу не мають комплексної стратегії розвитку; планові рішення приймаються виключно з урахуванням внутрішнього середовища при ігноруванні ресурсної обмеженості зовнішнього ринкового середовища; невідомим залишається або необґрунтованим сам алгоритм організації процесу стратегічного планування; відсутня схема формування оптимального портфеля замовлень; застосовуються скорочені форми стратегічного планування. Саме тому існує проблема у створенні

системи стратегічного планування на машинобудівному підприємстві.

Методологія. Метою даної статті є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного планування для забезпечення виживання і розвитку машинобудівного підприємства у сучасних умовах господарювання. Питанням стратегічного планування і управління присвячені праці А.П. Градова, А.Б. Ідрісов, С.В. Картишев, А.В. Постніков, Л.А. Карякіна, Л.А. Лахтіонова, С.В. Нікіфорова і ін. [1 - 5].

Результати дослідження. Для забезпечення ефективності процесу адаптації до нестабільних умов зовнішнього середовища на машинобудівних підприємствах необхідно створити систему стратегічного планування (ССП), що є сукупністю ресурсів, процесів, організаційної структури і документообороту. ССП на підприємствах машинобудівного комплексу слід розглядати як комплекс, що складається з декількох підсистем (рис.1).



Рис. 1 – Система стратегічного планування машинобудівного підприємства

Окрім основних елементів, що включають системи планів, процес стратегічного планування, організаційну структуру його управління, підсистеми інформаційного та організаційного забезпечення, прийняття рішень, слід виділити в її складі підсистему кадрового забезпечення, оскільки від кваліфікації персоналу, його стратегічних умінь та знань залежить досягнення цілей підприємства.

Дослідження узагальнених характеристик елементів ССП дозволив виділити основні напрямки організаційних дій для її вдосконалення на підприємствах машинобудівної галузі:

- вдосконалення організаційної структури планово-економічної служби (ПЕС), що націлено на реалізацію стратегії та забезпечення безупинності планового процесу;

- створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування;

- вдосконалення кадрових процесів з метою залучення, розвитку та збереження кваліфікованих і стратегічно орієнтованих співробітників для розробки та реалізації стратегії підприємства.

Виявлені в ході дослідження напрямки сприяють створенню гнучкої системи стратегічного планування, яка дозволить оперативно реагувати на різні прояви невизначеності та випадковості, акумулювати ресурси машинобудівного підприємства, що виявляють протидію пресингу з боку економічного середовища.

Обов'язковою умовою ефективності стратегічного планування на машинобудівному підприємстві є безупинність його процесу[3]. В зв'язку з цим рекомендована матрична форма організації планової роботи. Доцільно виділити в даній структурі групу стратегічного моніторингу. Функції стратегічного моніторингу:

1. дослідження стратегічної інформації;
2. розробка та оцінка нових перспективних напрямків розвитку;
3. корегування стратегічних показників;
4. контроль відповідності результатів обраній стратегії.

Формування групи стратегічного моніторингу повинно базуватися на включенні в склад групи представників різних підрозділів, аналітиків та менеджерів, що залучені в якості планувальників на певний час, при цьому керівником групи слід назначити робітника планово-економічного відділу, який вже довів свої креативні властивості в галузі планування. Даний склад забезпечить урахування поглядів керівників у процесі планування, різних

точок зору на ринкові можливості підприємства та широкий обсяг накопиченого досвіду в різних галузях його діяльності. Розподіл повноважень та відповідальності між робітниками дозволить делегувати кожному свій набір функцій. Запропоновані зміни в організаційній структурі ПЕС значно посилять аналітичну ланку в системі стратегічного планування машинобудівного підприємства та сприятимуть утворенню організаційно-управлінської передумови для впровадження в його роботу динамічного бюджетування.

Нові умови роботи ПЕС вимагають від їх робітників набуття нових ділових якостей, знань та вмінь, що необхідні для ефективного реалізації стратегії. Нами рекомендовано використовувати в якості домінуючих елементів роботи з персоналом групові методи, розвиток компетенції та вмінь співробітників у галузі ключових процесів машинобудівного бізнесу шляхом проведення курсів, стажувань, формування сприятливої корпоративної атмосфери, метою якої є надання кожному стимулів та певних повноважень для реалізації стратегії підприємства.

Поважним напрямком вдосконалення роботи підприємства в галузі планування є формування його інформаційно-аналітичного забезпечення, що охоплює два аспекти: організаційно-технічний та теоретико-аналітичний. Перший передбачає створення та впровадження постійно оновленої бази по різних питанням стратегічного планування, що відповідає вимогам повноти, достовірності й оперативності. Вона включає дані про найбільш крупні підприємства, об'єми та номенклатуру продукції, її цінові характеристики, про кон'юнктуру внутрішніх ринків, нормативно-правові акти, які регулюють діяльність вітчизняних машинобудівних підприємств; розвиток інформаційної інфраструктури, що забезпечує доступ до економічної інформації всіх її учасників; розробку та використання організаційно-правової бази для робіт по створенню, впровадженню інформаційної системи. Другий аспект пов'язаний із конкретизацією і застосуванням методів аналізу та діагностики для обробки накопиченої інформації.

Планування розвитку підприємства вимагає застосування сучасних методик і інструментів, що знижують тимчасові витрати. Ефективним, адекватним вирішуваним задачам методом є метод імітаційного моделювання, основу якого складає сценарний підхід - варіанти розвитку підприємства, стану зовнішнього економічного оточення. Вони дають можливість перевірити різні ідеї, гіпотези і припущення щодо розвитку бізнесу, проаналізувати наслідки їх реалізації. Діяльність підприємства в

моделі відтворюється за допомогою опису руху грошових потоків (надходжень і виплат, Cash-Flow) як подій, що відбуваються в різні періоди часу. Project Expert — комп'ютерна програмна система, призначена для створення і аналізу фінансової моделі нового, ще не створеного або діючого підприємства незалежно від його галузевої приналежності і масштабів.

Висновки. Для вирішення питань зі створення системи стратегічного планування необхідно:

1. впровадити послідовну, чітку систему стратегічного планування на машинобудівному підприємстві;

2. організувати роботу зі стратегічного планування на основні виділених у статті напрямках організаційних дій для вдосконалення системи стратегічного планування на підприємствах машинобудівної галузі;

розроблено систему стратегічного планування машинобудівного підприємства, яка забезпечить можливість швидкого реагування на зміни, які відбуваються як на мікро, так і на макрорівнях.

Список літератури: 1. Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы. - СПб., 2005. – 312 с. 2. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.:Информ. - издательский дом “Филинь”, 2006. – 273 с. 3. Карякина Л.А. Бизнес-план: оценка конкурентоспособности предприятия // Экономический федерализм: государственно-правовое регулирование экономики: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Саранск, 2000. – 76–77 с. 4. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001 .- 378 с. 5. Никирова С.В. Теоретические и практические аспекты стратегического маркетинга. – СПб.: Ун-т экономики и финансов, 2006. - 396 с.

Подано до редакції 06.03.2010