О.В. Кобзій, здобувач

АКТУАЛЬНІСТЬ ДИНАМІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У НЕВИЗНАЧЕНИХ УМОВАХ

У статті проведено обґрунтування важливості застосування динамічного планування діяльності підприємств в умовах нестабільності, визначено його місце, сутність та значення. Запропоновано модель динамічного планування, яка дозволить найбільш ефективно враховувати динамічність ринкових процесів та вчасно здійснювати коригування планових показників.

In the article the ground of importance of application of the dynamic planning of activity of enterprises is conducted in the conditions of instability, certainly his place, essence and value. The model of the dynamic planning, which will allow most effectively to take into account dynamic of market processes and in time to carry out the correction of the planned indexes, is offered.

Ключові слова: динамічне планування, невизначеність, коригування, підприємство, план.

Key words: dynamic planning, vagueness, corrections, enterprise, plan.

Постійні та безперервні у часі зміни умов господарювання впливають на діяльність підприємств і його параметри та вимагають відповідної, своєчасної і швидкої реакції на них системи планування. Динамічне ринкове середовище вказує на недосконаліть планування на підприємствах, яке проявляється в відсутності часу як на отримання найбільш повної інформації так і на розробку самих планів. Принцип динамічності припускає, що деталізовані та конкретні стратегічні, тактичні, або навіть короткострокові плани (квартальні чи місячні) є неефективними і витрачати на них час не сенсу, тому що вихідні дані, які використовуються для планування, змінюються впродовж всього періоду в будь який час.

Динаміка змін зовнішнього середовища вимагає своєчасної і відповідної адаптації діяльності підприємств до умов ситуації, яка виникла в тих чи інших обставинах. Зазначеної адаптації діяльності підприємств можна досягнути лише за допомогою впровадження актуальної для сьогодення системи динамічного планування, яка завдяки своїм методам постійно удосконалює діяльність підприємства до відповідних змін ринкового середовища та забезпечує безперервний процес пристосування і швидкого реагування на ці зміни.

Вказане дозволить підвищувати передбачуваність при плануванні діяльності підприємств, що особливо важливо в умовах нестабільності в економіці, коли один день може кардинально змінити ситуацію на ринку і, відповідно, плани всіх його учасників, тому підприємство буде конкурувати ефективніше у випадку, якщо воно буде швидше оцінювати умови бізнесу, що змінилися [1].

Аналіз останніх досліджень говорить про те, що в економічній науці концептуальним питанням з'ясування значення динамічного планування у плануванні діяльності підприємств в умовах невизначеності не приділялось належної уваги, однак розв'язанню загальних підходів до вирішення даної проблеми та її загальнонаукових основ присвячені роботи багатьох вчених-економістів, таких, наприклад, як Р.С. Каплан, Д.П. Нортон [2], Бухалков М.І. [3] та інших.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні актуальності застосування динамічного планування, виявленні та встановленні його значення, місця і ролі в системі планування діяльності підприємств в сучасних умовах.

В невизначених умовах зовнішнього середовища важко точно планувати кінцеві результати діяльності підприємств як в довгострокових, так і в короткострокових планах. Стратегічне планування є більш невизначеним та рухливим, а час отримання кінцевого результату є менш точним. На сучасному етапі перспективне планування не виправдовує свого значення. Тому важливим завданням сьогодення стає розвиток гнучкого поточного або оперативного планування виробничої діяльності підприємства [3, с. 84]. При цьому стратегічне, довгострокове, річне планування здійснюється менш деталізовано у вигляді визначення найбільш важливих напрямів розвитку, а значну частину своїх функцій передає до оперативного та динамічного планування (рис. 1).

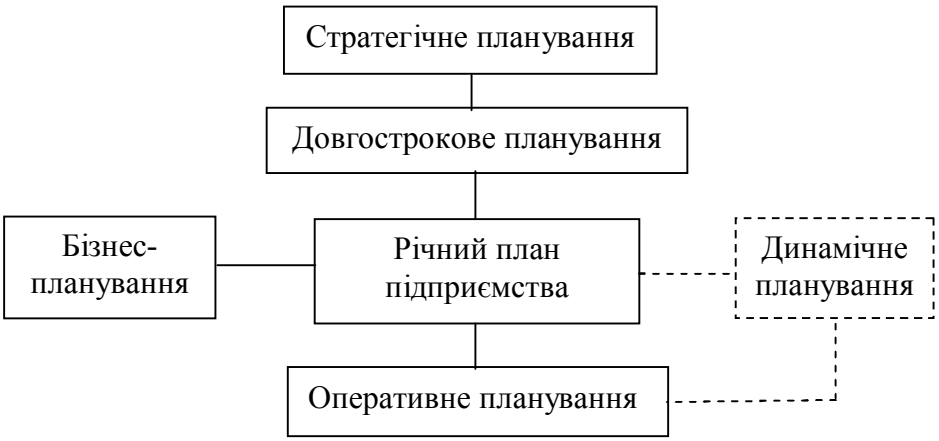


Рис. 1. Місце динамічного планування в системі планування діяльності підприємств

Динамічне планування застосовується в умовах підвищеної нестабільності та динамічності зовнішнього середовища, коли для швидкої адаптації підприємства до нових умов потрібна підвищена швидкість реакції на зміни. Тому динамічне планування вказує на значну важливість в процесі планування впливу фактору часу. Моменти прийняття управлінських рішень завдяки застосуванню динамічного планування найбільш прив'язані до часу і швидко реагують на зміни по мірі їх появи, тому вони спираються на реальні та оперативні дані. Основа для прийняття організаційних і управлінських рішень носить ситуативний характер. Тому динамічне планування

здійснюється з урахуванням конкретної ситуації, яка склалася в тих чи інших умовах [4].

При застосуванні динамічного планування відбувається постійне оновлення даних і відображення всіх змін в режимі реального часу, тобто планування на основі реальних даних підприємства. Це дозволяє оптимізувати рішення на основі економіко-математичних методів і комп'ютерної техніки з метою його використання для поточного управління ходом робіт.

Застосування динамічного планування набуває своєї особливої актуальності та важливості лише при посиленні динамічності негативних процесів, а в інших випадках воно постійно здійснюється для моніторингу діяльності підприємства та його зовнішнього середовища.

Важливою рисою динамічного планування є встановлення впливу швидкісних характеристик змін параметрів на стан діяльності підприємства.

Застосування ефективних методів динамічного планування здійснюється у вигляді комп'ютерних програм, які дозволяють автоматично здійснювати процес планування, що значно мінімізує час та затрати на проведення. Автоматизація процедур планування допоможе підвищити якість самого планування. Застосування такого методу планування характеризується легкістю внесення змін до планів. Варіанти розрахунків легко генеруються, а результати отримуються майже миттєво. Розробка планів при динамічному плануванні здійснюється для кожного окремого фіксованого моменту часу або короткого інтервалу [5]. На відміну від динамічного планування статичні методи планування не передбачають швидких змін параметрів, що приводить до значних помилок в результатах.

Завдяки динамічному плануванню процес безперервного планування і прийняття рішень в режимі реального часу забезпечує високу ефективність і продуктивність процесу планування. Ціль динамічного планування полягає в прийнятті швидких та зважених рішень при погіршених або кризових умовах діяльності підприємств.

Для застосування динамічного планування потрібно спочатку вивчити фактори, які впливають на діяльність підприємства. Це такі фактори, як галузеві особливості, характеристика реалізації товарів, структура витрат та інші. Після цього слід провести аналіз діяльності підприємства та встановити параметри, які на неї впливають. Таким чином, більше часу необхідно приділяти не збору інформації, а її аналізу. Це потрібно здійснювати за допомогою діагностики та моніторингу середовища. В разі отримання корисної інформації та прояснення ситуації слід вносити відповідні корективи до планів, або розробляти більш ефективні плани, що відповідають сучасним умовам.

Система діагностики здійснює безперервне спостереження – моніторинг діяльності підприємства і слідкує за її основною тенденцією. При появі тенденцій спаду, потрібно попередити і послабити негативні впливи на ранніх стадіях їх виникнення. Важливе значення має те, наскільки рано система діагностики розпізнає загрозу. В якості сигналів виступають дані системи діагностики. Моніторинг фіксує результати діяльності підприємства і співставляє їх із запланованими показниками.

Потім аналізує отримані відхилення реальних показників від планових. Система динамічного планування, отримавши відповідну інформацію, аналізує необхідність та можливість проведення коригувань. В разі їх можливості, в плани вносять відповідні зміни, а в іншому випадку здійснюється розробка нових планів. За даними моніторингу розробляються та реалізуються заходи по усуненню негативних тенденцій. Зворотній зв'язок враховується на рівні оперативного реагування [6, с. 16, 17]. Загальний механізм дії динамічного планування на підприємстві наведено на схемі (рис. 2).

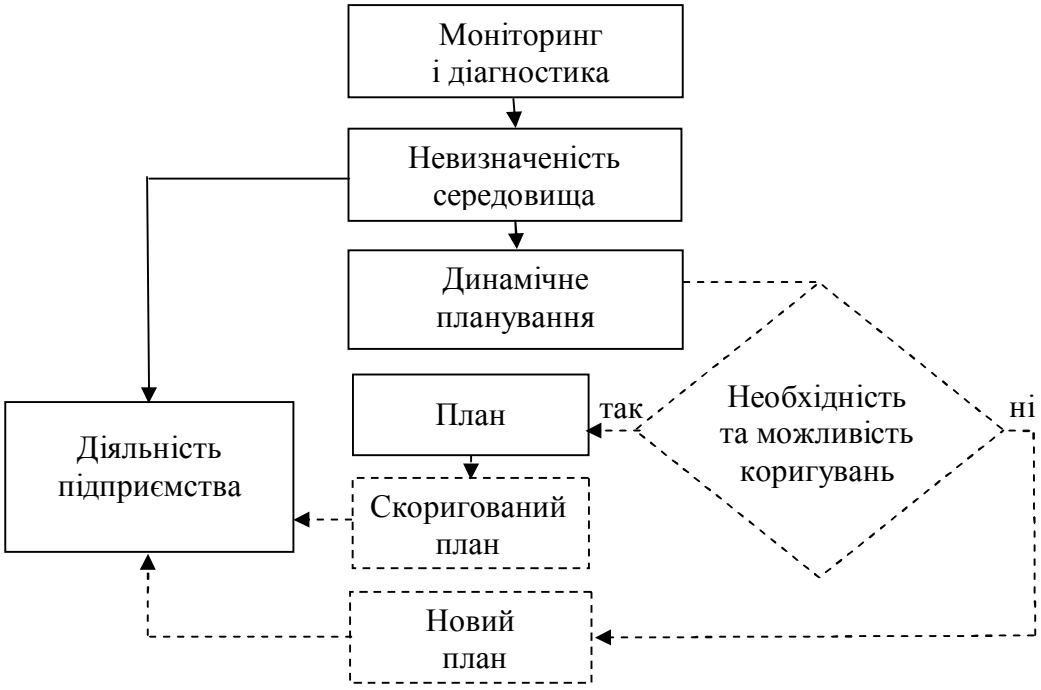


Рис. 2. Схема динамічного планування

Потрібно зазначити, що змінюються лише процеси та середовище, в якому діє підприємство, а загальні закони взаємовпливу факторів зберігаються. Метод динамічного планування, який будується на цих законах, дає можливість точно визначати результати змін найбільш важливих для підприємства параметрів його діяльності при ситуативній зміні зовнішніх факторів. Динамічне планування встановлює зміни параметрів діяльності підприємства та підвищує швидкість та точність реакції.

Більш наглядно розглянути сутність та принципи дії динамічного планування допоможе схема зображення моделі динамічного планування, яка розроблена за результатами аналізу роботи підприємства ТОВ СП «Зимогір'ївський цегельний завод» в кризових умовах (рис. 3) [7, с. 82].

В умовах світової економічної кризи для більшості промислових підприємств відбулося скорочення ринку споживання продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Це призвело до відповідного зниження обсягів виробництва і ціни цієї продукції. Витрати на її виробництво, навпаки, зросли. Тому виникла ситуація, коли

підприємства стали не в змозі покривати свої постійні витрати, що призвело до збитковості виробництва.

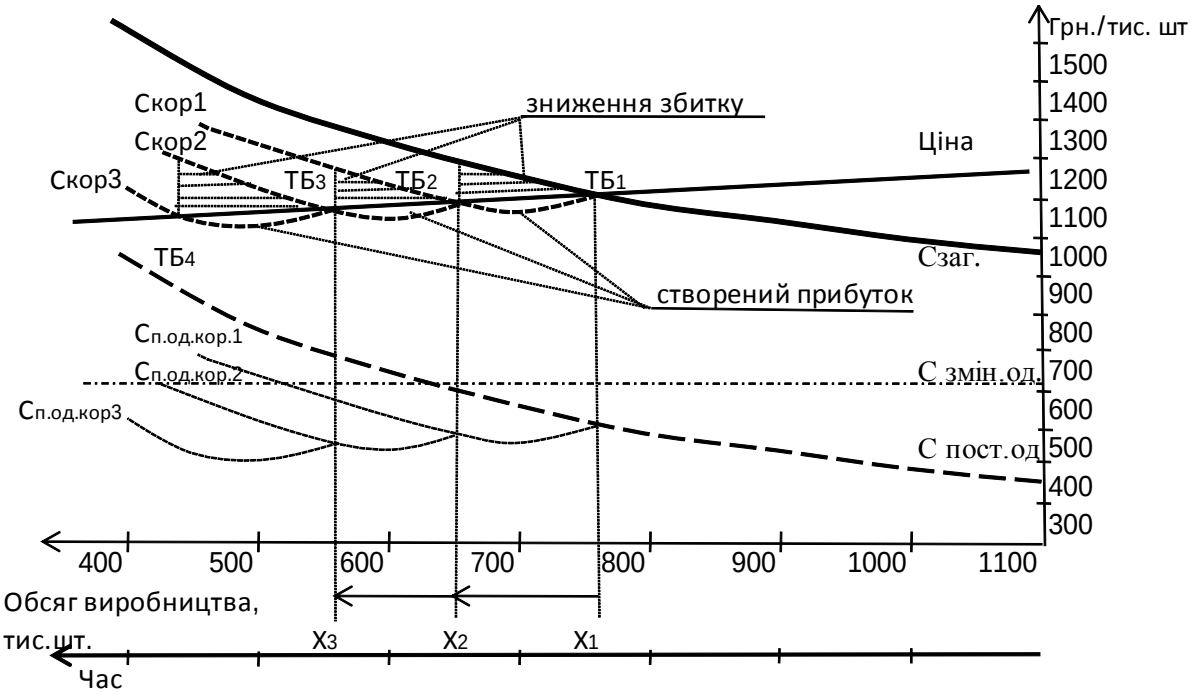


Рис. 3. Модель динамічного планування

С заг. – загальна собівартість 1 тис. шт. цегли; С змін.од. – змінні витрати на 1 тис. шт. цегли; С пост. од. – постійні витрати на 1 тис. шт. цегли; $С_{кор1}$, $С_{кор2}$, $С_{кор3}$ – собівартість одиниці продукції після проведення одного, двох, трьох та більше коригувань постійних витрат; $С_{п.од.кор.1}$, $С_{п.од.кор.2}$, $С_{п.од.кор.3}$ – постійні витрати на 1 тис. шт. цегли після проведення одного, двох, трьох коригувань; X_1, X_2, X_3 X_4 – обсяг виробництва продукції який дорівнює обсягу беззбитковості перед та після проведення черги коригувань витрат.

З представленої моделі видно, що ціна продукції в кризових умовах зменшувалась на фоні зменшення обсягу виробництва, а сукупні витрати зростали і, перетнувши криву ціни в точці беззбитковості, призвели до збитків виробництва. Собівартість на одиницю продукції при зменшенні обсягу виробництва збільшується за рахунок умовно-постійних витрат. З метою недопущення збитковості виробництва запропоновано здійснити коригування умовно-постійних витрат на встановлену частину збитків за допомогою коефіцієнту коригування:

$$К = \frac{Спост.стар. - Збиток}{Спост.стар.} = \frac{Спост.нов.}{Спост.стар.} \quad (1)$$

де К – коефіцієнт коригування;

$С_{пост.стар.}$ – постійні витрати до проведення коригування;

$С_{пост.нов.}$ – постійні витрати після приведення коригування;

Збиток – збиток, який було усунуто внаслідок проведення коригування.

На підставі визначеного коефіцієнту коригування визначимо нову точку беззбитковості:

$$ТБ_{нов.} = ТБ_{стар.}\frac{Спост.нов.}{Спост.стар.} = ТБ_{стар.} \cdot К, \qquad (2)$$

де $ТБ_{нов.}$, $ТБ_{стар.}$ – точка беззбитковості до та після проведення коригування.

Таким чином точка беззбитковості переходить з $ТБ_1$ до $ТБ_2$, а після наступного коригування з $ТБ_2$ до $ТБ_3$, і відповідним чином змінюється (зменшується) обсяг виробництва, який дорівнює обсягу беззбитковості з X_1 до X_2, а потім до X_3. Завдяки проведенню відповідних коригувань під час кризових явищ підприємство зменшує або усуває збиток, а по можливості створює невеликий прибуток. Після визначення коефіцієнту коригування проводяться відповідні коригування в кошторисі витрат підприємства, де зменшуються умовно-постійні витрати шляхом перемноження на цей коефіцієнт ($С_{п.од.кор.1}$, $С_{п.од.кор.2}$, $С_{п.од.кор.3}$), на підставі чого здійснюється розрахунок собівартості продукції ($С_{кор1}$, $С_{кор2}$, $С_{кор3}$) за формулою:

$$С_{кор1} = С_{заг.} \cdot К, \qquad (3)$$

де $С_{кор-1}$ – собівартість продукції після проведення коригування;

$С_{заг.}$ – загальна собівартість продукції до проведення коригування.

Для гнучкої адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища потрібно постійно здійснювати моніторинг планових показників і, відповідно, вчасно встановлювати момент їх коригування. Орієнтиром для внесення змін є точка біфуркації (роздвоєння), тобто момент початку переходу від стійкого стану до нестійкого, що характеризується відхиленням зазначених показників роботи підприємства від запланованих. Початок тенденції зниження обсягів продажу до показників, нижчих за планові, а також початок тенденції підвищення собівартості одиниці продукції вище допустимого планом значення, є сигналом для планових органів для внесення змін до планів діяльності підприємства та попередження виникнення критичної ситуації. Це відбувається при наближенні виробництва до точки беззбитковості. Така ситуація потребує швидкого здійснення коригування планових показників, які впливають на поліпшення критичного стану роботи підприємства. Суть проведеного на підприємстві коригування полягає в розробці та впровадженні комплексу планових заходів зі зменшення накладних витрат, що дозволить в кризових умовах усувати можливі збитки та підтримувати беззбитковість виробництва.

Ідея цього методу полягає в покроковій оптимізації діяльності підприємства до постійних змін середовища, тобто від одної до наступної суттєвої зміни. Динамічне планування використовує принцип постійної адаптації до змін. При цьому саме планування безперервно повторюється та нескінченно продовжується. Застосування комп'ютерної техніки та засобів зв'язку допомагає залучити до процесу планування необхідну кількість учасників різного рівня.

Використання динамічного планування передбачає покрокове коригування, яке проявляється в зменшенні постійних витрат з урахуванням конкретної ситуації в реальному часі. Таким чином, з'являється можливість підтримувати оптимальні

витрати при допустимому ринковими умовами обсягові виробництва, що забезпечує необхідний стан беззбитковості. Тобто здійснюється покрокова оптимізація постійних витрат, що дозволить гнучко адаптувати діяльність підприємства до зовнішніх умов.

Динамічне планування є найактуальнішим підходом до розв'язання проблем планування діяльності підприємств в сучасних умовах невизначеності ринкового середовища. Впровадження динамічного планування та його методів дозволяють точніше враховувати динаміку ринкових змін та швидко і адекватно реагувати на ці зміни проведенням відповідних коригувань або розробкою нових найбільш відповідних сучасним умовам господарювання ефективних планів.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку будуть полягати в поглибленні вивчення особливостей реалізації динамічного планування діяльності підприємств в невизначених умовах та розробці методології його застосування.

Література:

1. Новичкова Е. Когда цифры попадают в цель [Электронный ресурс] / Е. Новичкова // RM Magazine. – 2001. – № 4. – Режим доступа: http://www.budgeting.ru/ publications/rmmag.html
2. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с. – ISBN 978-5-9693-0139-9.
3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 392 с. – ISBN 5-86225-915-5.
4. Главное – знать, куда стрелять [Электронный ресурс] // Intelligent Enterprise. – 2007. – Режим доступа: http://www.cio-summit.ru/
5. Динамическое моделирование – инструмент прогнозирования и планирования в неопределенных динамично развивающихся ситуациях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/it/ section_92/article_1663/
6. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: учеб. пособие для вузов / Я.А. Фомин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с. – ISBN 5-238-00458-3.
7. Кобзій О.В. Застосування методу динамічного планування в діяльності підприємств в умовах економічної кризи / О.В. Кобзій // Економічний вісник Донбасу. – 2009. – № 4 (18). – С. 80 – 83. – ISBN 1817-3772.