

Damodaran, A. *Investitsionnaia otsenka: Instrumenty i metody otsenki liubykh aktivov* [Investment Valuation: Tools and methods of assessment of any assets]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.

Griaznova, A. G., Fedotova, M. A., and Lenskaia, S. A. *Otsenka biznesa* [Business Valuation]. Moscow: Finansy i statistika, 2002.

Ivasiv, I. B. "Ekonomichna model analizu rezultatyvnosti upravlinnia v konteksti vartisno-orientovanoho bankivskoho menedzhmentu" [The economic model analysis of effectiveness within the context of value-oriented bank management]. *Finansy, oblik i audyt*, no. 14 (2009): 88-101.

Kouplend, T. *Stoimost kompanii: otsenka i upravlenie* [Company Value: Assessment and Management]. Moscow: Olimp-Biznes, 1999.

Krasiuk, I. V. "Analiz teoretychnoho pidgruntia vyznachennia vartosti biznesu" [The analysis of the theoretical basis for determining the cost of business]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. III, no. 265 (2010): 757-769.

Nikonova, I. A., and Shamgunova, R. N. *Strategiia i stoimost kommercheskogo banka* [Strategy and the cost of commercial bank]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.

Rouz, P. *Bankovskiy menedzhment* [Bank management]. Moscow: Delo, 1997.

Uolsh, K. *Kliuchovi finansovi pokaznyky. Analiz ta upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [Key financial indicators. Analysis and development management company]. Kyiv: Vseuvyto; Naukova dumka, 2001.

УДК 338.264

## СТРУКТУРНЫЕ ВЗАИМОСВЯЗИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ В СИСТЕМЕ ИЕРАРХИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

© 2015 КОЗЫРЬ-ЧЕПУРНАЯ М. А.

УДК 338.264

**Козырь-Чепурная М. А. Структурные взаимосвязи стратегических планов в системе иерархического планирования реструктуризации предприятий**  
Целью статьи является определение основных позиций плана, по которым должна обеспечиваться согласованность всех планов в системе многоуровневого иерархического непрерывного планирования, разработка методологических положений и методических приемов обеспечения их согласованности на высших уровнях стратегического планирования, определение вопросов и задач, подлежащих обязательному рассмотрению и решению при построении систем иерархического планирования. Показано, что обязательным условием функционирования таких систем является конструкционная (структурная) согласованность всех планов в системе, обеспечение которой может базироваться на представлениях о стратегии, стратегических, тактических и оперативных планах как о планах, имеющих идентичную структуру и различающихся уровнем детализации основных компонент; на унификации элементов описания каждой из типовых компонент плана и комплексе иерархически упорядоченных классификаторов. На основе указанных представлений обоснована примерная структура стратегии предприятия как плана высшего уровня иерархии и определены задачи дальнейшего исследования, подлежащие решению для методического обеспечения декомпозиции корпоративной стратегии в комплексе стратегий по основным видам деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** реструктуризация предприятий, стратегическое управление, иерархическое планирование, методическое обеспечение.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 23.

**Козырь-Чепурная Мария Анатольевна** – экономист, ООО «Научно-инженерный центр управляющей компании «РейлТрансХолдинг» (ул. Волгоградская, 24, Донецкая обл., Мариуполь, 87502, Украина)

**E-mail:** niz.office@ukrth.com

УДК 338.264

**Козыр-Чепурна М. А. Структурні взаємозв'язки стратегічних планів у системі ієрархічного планування реструктуризації підприємств**

Метою статті є визначення основних позицій плану, за якими повинна забезпечуватись узгодженість всіх планів у системі багаторівневого ієрархічного планування, розробка методологічних положень і методичних прийомів забезпечення їх узгодження на вищих рівнях стратегічного планування, визначення питань і завдань, що підлягають обов'язковому розгляду і вирішенню при побудові систем ієрархічного планування. Показано, що обов'язковою умовою функціонування таких систем є конструкційна (структурна) узгодженість всіх планів у системі, забезпечення якої може базуватися на уявленнях про стратегію, стратегічні, тактичні та оперативні плани як такі, що мають ідентичну структуру і розрізняються рівнем деталізації основних компонент; на уніфікації елементів опису кожної з типових компонент плану і комплексі ієрархічно впорядкованих класифікаторів. На основі вказаних уявлень обґрунтовано приблизну структуру стратегії підприємства як плану вищого рівня ієрархії та визначено завдання подальшого дослідження, що підлягають вирішенню для методичного забезпечення декомпозиції корпоративної стратегії в комплексі стратегій за основними видами діяльності підприємства.

**Ключові слова:** реструктуризація підприємств, стратегічне управління, ієрархічне планування, методичне забезпечення.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 23.

**Козыр-Чепурна Марія Анатоліївна** – економіст, ТОВ «Науково-інженерний центр керуючої компанії «РейлТрансХолдинг» (вул. Волгоградська, 24, Донецька обл., Маріуполь, 87502, Україна)

**E-mail:** niz.office@ukrth.com

UDC 338.264

**Kozyr-Chepurna M. A. Structural Relationships of Strategic Plans in the System of Hierarchical Planning for Restructuring the Enterprise**

The article is aimed to define the main lines of the plan, which should provide the consistency of all the plans in the system of the multilevel, hierarchical and continuous planning, elaborate methodological guidelines and methodological techniques to ensure their consistency at the highest levels of strategic planning, identify the issues and tasks that are subject to mandatory consideration and deciding when building the systems of hierarchical planning. A necessary condition for the functioning of such systems must be the constructional (structural) consistency across all plans in the system, the provision of which may be based on assumptions about strategy, strategic, tactical and operational plans as the plans, which have an identical structure and different levels of detail for the main components; on standardization of the describing items of each typical component and on complex of the hierarchically structured classifiers. On the basis of these submissions, an approximate structure of enterprise's strategy as a top level hierarchy plan has been substantiated and the targets for further research have been determined, which are to be addressed for the methodological supporting the decomposition of corporate strategy in the complex of strategies by the main types of enterprise's activity.

**Key words:** restructuring of enterprises, strategic management, hierarchical planning, methodological support.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 23.

**Kozyr-Chepurna Mariia A.** – Economist, Scientific and Engineering Center of the Management Company «RailTransHolding» (vul. Volgogradska, 24, Donetsk region, Mariupol, 87502, Ukraine)

**E-mail:** niz.office@ukrth.com

Несмотря на большое количество научных публикаций по проблеме стратегического планирования, к числу основных факторов, сдерживающих его внедрение в плановую практику отечественных промышленных предприятий, следует отнести недостаточный уровень методической проработки многих этапов и процедур. Необходимость оперирования при описании методик составления стратегических планов неоднозначно или неточно определенными понятиями, многочисленность задач и методов их решения, допускающих различное толкование и применение, ставит результаты стратегического планирования в зависимость от опыта, интуиции и квалификации управленческого персонала, что приводит к нарушению принципа повторяемости и свидетельствует о несовершенстве методик разработки стратегических планов вследствие недостаточного уровня их формализации [14, 20].

Актуальность совершенствования методического обеспечения стратегического планирования на предприятиях существенно повышается в условиях построения систем многоуровневого иерархического, непрерывного, скользящего планирования, разработка которых требует глубокой структурной (конструкционной, т. е. на уровне конструкции системы) совместимости (согласованности) планов различных иерархических уровней, а также планов смежных временных периодов каждого уровня иерархии планов [4, 5, 19, 20]. В научной литературе указанные вопросы как самостоятельные не исследуются. Теоретические проблемы иерархического и/или скользящего планирования рассматриваются либо на методологическом, содержательном уровне (см, например, [3, 7, 8, 12, 15]), либо в рамках экономико-математических построений применительно к задачам календарно-производственного планирования [9, 16, 21, 22], в которых структура системы планов и порядок их сопряжения, как и собственно математические постановки задач планирования, предельно упрощены. При этом вопросы обеспечения конструкционной совместимости планов практически не рассматриваются.

Целью настоящей статьи является выявление основных позиций плана, по которым должна обеспечиваться согласованность всех планов в системе, разработка методологических положений и методических приемов обеспечения их согласованности на высших уровнях стратегического планирования, определение вопросов (задач), подлежащих обязательному рассмотрению (решению) при построении многоуровневых систем планирования.

Для достижения указанных целей в основу разработки систем стратегического планирования предприятий положим принцип единообразного представления планов всех иерархических уровней, включая уровень стратегии. Возможность применения этого принципа базируется на толковании произвольного плана как порядка осуществления комплекса действий (работ, мероприятий), направленных на достижение общей цели, определяющий последовательность, сроки и необходимые ресурсы для их выполнения [11], а также исполнителей указанных действий [18] и определении, а также

соответствующем представлении в системе планов, стратегии как общего плана (замысла) по реструктуризации предприятия, определяющего общие цели такой деятельности, основные направления (идею способов) достижения этих целей, временные и ресурсные рамки их достижения в непосредственной увязке с прогнозируемым состоянием внешней среды [6, 13, 18]. Из такого понимания плана вообще и стратегии в частности непосредственно следует необходимость соответствия систем иерархического планирования развития, а в общем случае, деятельности предприятий, как минимум, следующим условиям.

*Во-первых*, план любого иерархического уровня должен включать в себя такие компоненты, как:

- ✦ объект планирования;
- ✦ цель (цели);
- ✦ мероприятия (работы);
- ✦ порядок выполнения работ;

(последние две компоненты эквивалентны перечню работ с указанием порядка их выполнения, т. е. упорядоченной совокупности работ);

- ✦ исполнители работ;
- ✦ перечень и характеристики ресурсов, необходимых для выполнения работ;
- ✦ ресурсные ограничения;
- ✦ временные характеристики и сроки выполнения работ;
- ✦ прочие временные ограничения;
- ✦ характеристика (параметры, показатели) состояния объекта планирования (предприятия и/или его составляющих);
- ✦ характеристика (будущего) состояния внешней экономической среды, в которой функционирует предприятие.

*Во-вторых*, основное отличие планов различных иерархических уровней должно заключаться в уровне детализации описания указанных компонент планов.

*В-третьих*, базисом структурной совместимости планов разных иерархических уровней и временных периодов должна служить система иерархически структурированных классификаторов всех составляющих плана и элементов их описания, к числу которых относятся показатели, единицы измерения и т. п.

Соблюдение указанных требований позволяет представить процесс стратегического планирования на начальном этапе как процесс разработки стратегии развития предприятия и ее последовательной декомпозиции (трансформации в планы нижестоящих уровней системы планов) во времени, а также в разрезе всех компонент планов и элементов их описаний, а в дальнейшем – как процесс корректировки всей системы планов «сверху – вниз» и/или «снизу – вверх» в зависимости от места возникновения и характера причин, обуславливающих необходимость корректировки. При этом здесь важно отметить, что в рамках концепции скользящего планирования процесс разработки любого плана следующего временного периода также представляет собой, в значительной степени, корректировку плана предшествующего периода, так как

включает в себя две взаимосвязанные составляющие: корректировку плана на общий для обоих (смежных по времени) планов временный период с учетом фактического выполнения плана и изменений внешних условий и определение плановых заданий (плана) на вновь добавляемый временной подпериод планирования.

**Т**акой подход предъявляет строго определенные требования к формулировке стратегии как к исходному пункту разработки всей иерархически упорядоченной системы планов. Независимо от методов разработки стратегии предприятия в ней должны быть определены все отмеченные выше компоненты плана в тесной увязке между собой. Для решения этой задачи необходимо разработка языка (способов) описания всех элементов плана.

Рассмотрим эти вопросы более детально в разрезе основных компонент плана и элементов, необходимых для их описания.

**Объект планирования.** Объектом стратегического планирования на высшем уровне иерархии планов, т. е. на уровне стратегии, является компания (предприятие) в целом. В качестве объектов планирования нижестоящего уровня в стратегическом управлении обычно рассматривают стратегические хозяйственные единицы (стратегические единицы бизнеса) [2]. В зависимости от структуры компании это могут быть хозяйственно самостоятельные предприятия (группы предприятий) либо структурные подразделения предприятия. Объекты планирования планов нижестоящих уровней должны определяться структурой предприятия (упомянутым выше классификатором структурных подразделений предприятия), описание которой должно быть адаптировано для нужд иерархического планирования.

Для отдельных хозяйственно самостоятельных предприятий в качестве альтернативы этому подходу к структуризации объектов планирования можно рассматривать практику структуризации самих стратегий, в соответствии с которой различают следующие три типа (иерархических уровней) стратегий: корпоративную, деловые и функциональные стратегии [16]. Анализ содержания указанных стратегий позволяет рекомендовать в качестве структурных составляющих стратегии предприятия в целом стратегии по направлениям деятельности предприятия (такие стратегии обычно ассоциируются с функциональными стратегиями и в настоящем исследовании рассматриваются в качестве стратегий второго иерархического уровня), а соответствующие подсистемы предприятия (подсистемы производства, материально-технического снабжения и сбыта, организации и управления и другие) – как объекты планирования (структурные подразделения предприятия) второго уровня иерархии.

Требования к описанию объектов планирования диктуются другими компонентами плана и поэтому будут рассмотрены ниже после обсуждения соответствующих компонент.

**Время.** Обязательным требованием, предъявляемым к любому плану, является его привязка ко времени. В планировании общая совокупность всевозможных плановых периодов хорошо известна, а их взаимосвя-

зи очевидны. Это смена, сутки, неделя, декада, месяц, квартал, полугодие, год, периоды, кратные году. Однако при разработке системы планирования для конкретного предприятия, с учетом характерного времени управляемых процессов на этом предприятии и/или в отрасли, на основе общей иерархии временных периодов необходимо разработать адекватную данному предприятию иерархию плановых периодов, которая впоследствии определит периодичность расчета и временную структуру каждого плана системы планов.

Очевидно, верхнему уровню системы планов любого предприятия должен соответствовать период, определяемый *горизонтом стратегического планирования*, который, в свою очередь, предопределяется характерным временем наиболее длительных процессов на предприятии, в отрасли и рыночной среде. Для средних и крупных предприятий машиностроения горизонт планирования может составлять 5, 10 и более лет.

Исчисление времени, включая выбор единиц измерения, в экономике также не вызывает вопросов.

**Мероприятие (работа).** Важнейшими признаками любого мероприятия, работы (в настоящем исследовании для признаков основных компонент плана используется термин «элемент описания») в календарном планировании являются прежде всего временные признаки каждой работы в отдельности и всего комплекса работ в целом. Для отдельно взятой работы такими признаками являются *длительность* или *трудоемкость*, *сроки начала* и *завершения работы* (значения последних обычно определяются как результат разработки плана). Для совокупности работ, помимо указанных выше, важнейшим атрибутом является возможный *порядок выполнения работ*, характеризующий возможность начала выполнения той или иной работы в зависимости от выполнения, обычно окончания, некоторых других работ.

**О**дним из общепринятых способов отражения упорядоченной совокупности работ в планировании является язык сетевых графов [10]. В простейшем случае сетевой граф может состоять из одной обобщенной работы. Язык сетевых графов хорошо приспособлен к задачам декомпозиции работ, решение которых является обязательным при декомпозиции планов вышестоящего иерархического уровня на планы нижестоящего уровня. Для декомпозиции комплекса мероприятий плана произвольного уровня иерархии достаточно каждому из этих мероприятий поставить в соответствие одноуровневый сетевой граф работ, выполнение всей совокупности которых эквивалентно выполнению декомпозируемого мероприятия в целом.

Очевидны в этом случае и условия согласованности временных характеристик каждой работы вышестоящего уровня с комплексом обеспечивающих ее выполнение мероприятий нижестоящего уровня (*базовые временные ограничения*):

- ✦ сроки начала выполнения комплекса работ нижестоящего уровня не должны предшествовать срокам начала выполнения декомпозируемой работы (работы верхнего уровня);

- ✦ сроки окончания всего комплекса работ не должны превышать сроки окончания работы верхнего уровня;
- ✦ длительность/трудоемкость выполнения всего комплекса работ не должна превышать длительность/трудоемкость ассоциированной с ним работы верхнего уровня.

Соблюдение этих условий должно обеспечиваться на этапе разработки планов, представляющей собой самостоятельную научно-исследовательскую задачу.

Другой группой признаков, характеризующих мероприятия как структурные элементы плана, являются абсолютные либо удельные *затраты основных факторов производства* (производственные площади, технологическое оборудование, материальные и трудовые ресурсы), финансовых, информационных и прочих нематериальных ресурсов. О таких факторах с целью общности будем говорить как о факторах выполнения произвольной работы либо ресурсах (в самом широком смысле), необходимых для выполнения данной работы.

**И**счисление уровня указанных признаков неразрывно связано с таким признаком, как *объем* (также в широком смысле) выполнения работы. В качестве примеров данного признака могут служить объемы производства продукции для такой работы, как «производство продукции», либо масштабы реализации инвестиционного проекта для проектов, допускающих варьирование и выбор масштаба [1], если под обобщенной работой понимать комплекс мероприятий по реализации проекта.

**Ресурсы.** Для обеспечения структурной согласованности планов различных иерархических уровней необходима разработка классификаторов указанных факторов, иерархическая структура которых должна соответствовать по количеству уровней структуре планов. Тогда декомпозиция работы произвольного плана каждого уровня, за исключением нижнего, может, в случае необходимости, сопровождаться соответствующей детализацией описания всех элементов каждой работы нижестоящего уровня.

Очевидно, обязательной задачей, подлежащей решению при разработке каждого из планов системы, является задача определения перечня факторов/ресурсов (а также элементов описания), обеспечивающих описание работы с необходимой степенью полноты. В разрезе указанных перечней должны формироваться *базовые ресурсные ограничения* планов. К таким ограничениям относятся ограничения, налагаемые на объемы использования ресурсов при выполнении плановых заданий и отражающие соотношение затрат ресурсов и имеющих у объекта планирования запасов указанных ресурсов.

**Исполнители.** Под исполнителями в стратегическом планировании следует понимать структурные подразделения предприятия либо предприятие в целом. Понятие исполнителей неразрывно связано с понятием работы (мероприятия). Состав исполнителей и их иерархическая упорядоченность должны быть согласованы со способом структурирования работ, а признаки исполнителей играют определяющую роль при форми-

ровании ресурсных и временных ограничений в процессе разработки планов. С учетом этого понятие исполнителя не следует отождествлять с понятием лица, ответственного за выполнение планового задания (мероприятия), т. е. с понятием ответственного исполнителя. Несмотря на важную роль выбора ответственных исполнителей, задача их назначения в планировании является вторичной и обусловленной, в общем случае, содержанием самих планов.

**Цель.** В стратегическом управлении можно выделить две теоретические позиции относительно соотношения цели и плана. В соответствии с одной из них цель рассматривается как самостоятельный объект стратегического управления, а план (программа) представляет собой комплекс мероприятий, направленных на достижение данной цели. Вторая позиция, опирающаяся на концепцию стратегии как обобщенного плана – плана максимально высокого уровня общности, рассматривает цели как неотъемлемую компоненту самого плана. По нашему убеждению, глубокого противоречия между обоими представлениями нет, однако вторая концепция представляется более гармоничной в силу следующих обстоятельств.

**А**нализ любой из типовых стратегических целей компаний, хорошо известных из научной литературы по стратегическому управлению, показывает, что цель – это не только и не столько желаемое состояние объекта управления, сколько вполне определенное условие, налагаемое на состояние данного объекта. В самом деле, цель предприятия занять определенную долю рынка конкретной продукции означает не что иное как условие, в соответствии с которым доля рынка данного предприятия на определенный момент в будущем не должна быть ниже целевой. Точно так же стратегическая цель, предусматривающая освоение предприятием новой продукции и выход на рынок этой продукции, эквивалентна условиям, налагаемым на будущий ассортимент выпуска и реализации продукции.

Очевидно, что при разработке стратегических планов подобные условия должны быть представлены в явном виде, что и указывает на то, что цели являются обязательной компонентой таких планов.

Более важным для настоящего исследования, однако, является то, что цели должны формулироваться в терминах состояния предприятия и внешней экономической среды, т. е. эти компоненты планов также должны быть структурно совместимыми между собой на уровне каждого элемента описания. С позиций описания (задания) плановых целей это означает требование его совместимости с описанием состояния предприятия и внешней среды.

Таким образом, в рамках концепции иерархического планирования описание состояния предприятий и внешней среды должны быть иерархически упорядоченными в полном соответствии с иерархией планов и структурой всех компонент плана и описаний их элементов.

**Объект планирования: параметры состояния.** Совместимость всех компонент плана достигается на уровне и за счет совместимости элементов описания

его компонент. Это утверждение имеет самое непосредственное отношение к описанию состояния предприятия и, как будет показано далее, к описанию состояния внешней экономической среды, в которой функционирует предприятие.

**И**з структуры описания произвольной работы, отмеченной выше, следует, в частности, что в описании предприятия (как и всех других объектов планирования более низких иерархических уровней) должны быть отражены структура и состояние основного капитала, материальных и нематериальных ресурсов и персонала, т. е. основных факторов хозяйственной деятельности. При этом естественно, что классификаторы указанных элементов описания предприятия должны быть едиными как для описания работ, так и для описания объектов планирования. То же справедливо и в отношении соответствующих показателей, характеризующих состояние объектов планирования, и единиц измерения указанных показателей.

Соблюдение этих условий создает необходимые предпосылки для корректной формулировки всей совокупности ограничений, налагаемых на планы и подлежащих учету при их разработке и оптимизации. Базовыми среди таких ограничений являются ограничения на использование общих для многих работ факторов хозяйственной деятельности, включая материальные, финансовые и трудовые ресурсы. Как было отмечено выше, выполнение этих условий является обязательным также и для формулировки целей как одной из компонент любого плана. Поскольку развитие предприятия может затрагивать все аспекты его устройства и деятельности, задача формулирования целей развития предполагает решение и вопросов адекватного возможным целям отражения состояния предприятий.

**Внешняя среда: параметры состояния.** Необходимость отражения в планах состояния внешней среды обусловлена природой стратегических целей развития предприятия, среди которых преобладают цели, фиксирующие желаемое (целевое, плановое) положения предприятия в конкурентной среде. В рамках многоуровневого иерархического планирования представление внешней среды в планах должно быть также иерархически структурированным.

Вследствие разнообразия целей развития предприятий в целом и их реструктуризации в частности, а также многоплановости описания предприятий и внешней среды их функционирования разработка универсальных, типовых классификаторов указанных объектов представляется весьма проблематичной. Однако принцип многоуровневого иерархического описания и для этих объектов остается ключевым.

**Стратегия (план высшего уровня).** Представление процесса разработки системы планов как процесса декомпозиции плана верхнего уровня иерархии – стратегии, в полном соответствии с идеологией системного анализа сложных проблем, позволяет снять какие-либо ограничения по степени детализации описания самой стратегии, разрабатывать стратегию в обобщенном виде и в форме, максимально приспособленной

(удобной) для последующей ее декомпозиции в планы нижестоящих уровней. Такой подход позволяет также существенно упростить подбор подходящих методов решения задач, включая задачи анализа и прогнозирования, на решениях которых базируется формирование и обоснование стратегии.

С учетом изложенного выше на верхнем уровне стратегического планирования предлагается разрабатывать стратегию в максимально агрегированном виде (см. примерную структуру в табл. 1), добиваясь формально строгого представления каждой компоненты стратегии и стратегии в целом.

Приведенная в табл. 1 примерная структура стратегии развития предприятия по сути предопределяет и полный перечень задач, подлежащих решению на (первом) этапе стратегического планирования. Это задачи:

- ✦ анализ текущего состояния предприятия и уяснение проблемы;
- ✦ выбор уровня описания состояния предприятия и внешней среды его функционирования;
- ✦ прогнозирование состояния внешней среды;
- ✦ целеполагание (задача определения целей развития предприятия);
- ✦ обоснование горизонта планирования и, следовательно, планового периода;
- ✦ определение способа достижения цели (комплекс соответствующих мероприятий);
- ✦ оценка имеющихся у предприятия ресурсов (или ресурсов, которые могут быть привлечены для выполнения плана) и предполагаемых затрат ресурсов;
- ✦ формирование временных и ресурсных ограничений либо оценка обеспеченности комплекса мероприятий временными и прочими ресурсами.

Отмеченные задачи являются традиционными для стратегического планирования, для решения которых существуют различные подходы и методы. С учетом рекомендуемого выше агрегированного подхода к разработке стратегии на высшем уровне иерархии стратегических планов при выборе конкретных методов решения указанных задач следует отдавать предпочтение неформальным экспертным методам анализа и принятия решений.

## ВЫВОДЫ

Реструктуризация промышленных предприятий, как и процесс их развития в целом, является непрерывным процессом, затрагивающим, в общем случае, все стороны деятельности предприятий и содержащим стратегическую, тактическую и оперативную составляющие. В силу этого наиболее адекватной природе указанных процессов является концепция многоуровневого иерархического непрерывного скользящего планирования, предусматривающая разработку и систематическую корректировку целой системы планов каждого уровня иерархии и структурной составляющей предприятия.

Обязательным условием функционирования таких систем планирования является конструктивная (структурная) согласованность всех планов в системе и наличие методического инструментария планирования, обеспечивающего согласованность на этапах первичной

Примерная структура стратегии развития (реструктуризации) предприятия

Компонента	Элементы описания (или их значения)
Объект планирования	Предприятие в целом
Параметры состояния предприятия	Наборы значений показателей $S_0$ и $S^1$
Параметры состояния внешней среды	Наборы значений показателей $X$
Цель	Общая формула: перевод предприятия из состояния $S_0$ в состояние $S^1$ в среде $X$ ( $S_0, S^1, X$ – векторы параметров состояния предприятия на начало и конец планового периода и состояния внешней среды соответственно)
Плановый период	Горизонт стратегического планирования
Комплекс мероприятий	<i>Состав:</i> единственная обобщенная работа <i>Порядок выполнения:</i> не определен <i>Длительность:</i> длительность планового периода <i>Сроки:</i> «Н» + длительность работы («Н» – плановый срок начала реализации мероприятий)
Временные ограничения	В пределах планового периода
Исполнители	Предприятие
Ресурсы	Основной капитал, материальные ресурсы, труд, финансовые ресурсы
Затраты ресурсов	Укрупненные оценки затрат ресурсов каждого вида ( <i>Оценки могут отсутствовать при наличии ресурсных ограничений.</i> )
Запасы ресурсов	Укрупненные оценки объемов ресурсов каждого вида, которые имеются в наличии и/или могут быть привлечены к выполнению мероприятий по достижению целей ( <i>Оценки могут отсутствовать при наличии ресурсных ограничений.</i> )
Ресурсные ограничения	Укрупненные оценки обеспеченности ресурсами мероприятий по достижению целей

разработки и последующей систематической корректировки планов.

Теоретической основой разработки систем иерархического планирования реструктуризации предприятий могут служить представления о стратегии, стратегических, тактических и оперативных планах как о планах, имеющих идентичную структуру и различающихся уровнем детализации основных компонент. В качестве таких компонент плана определены объект и период планирования, цели, мероприятия (работы), порядок их выполнения и исполнители, необходимые для выполнения работ ресурсы, ресурсные и временные ограничения, внешняя среда функционирования предприятия, а инструментами обеспечения структурной совместимости планов системы – унификация элементов описания каждой из компонент плана и комплекс иерархически упорядоченных классификаторов всех таких компонент и элементов их описания.

В рамках указанных представлений система планов должна изначально разрабатываться «сверху – вниз», начиная с уровня корпоративной стратегии, а затем подвергаться систематической корректировке (уточнению) «сверху – вниз» и/или «снизу – вверх» в зависимости от причин, вызывающих необходимость такой корректировки.

Иерархический принцип построения системы планов реструктуризации (развития) предприятий позволяет дифференцировать стратегический, тактический и оперативный уровни планирования, что дает возможность при разработке планов различных иерархических уровней подбирать наиболее подходящие методы решения возникающих на каждом уровне задач.

На стратегическом уровне планирования, благодаря механизму декомпозиции планов, в качестве плана высшего уровня иерархии предлагается рассматривать корпоративную стратегию в максимально укрупненном виде со строго определенным набором компонент, предопределяющим и полный перечень задач, подлежащий решению в процессе разработки стратегии.

Объектом дальнейших исследований в области методического инструментария иерархического планирования на стратегическом уровне являются весь спектр методических вопросов декомпозиции корпоративной стратегии в комплекс стратегий по основным видам деятельности предприятия, обеспечивающей композиционную согласованность указанных стратегий со стратегией высшего уровня иерархии и между собой. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

- 1. Блех Ю.** Инвестиционные расчеты: модели и методы оценки инвестиционных проектов / Ю. Блех, У. Гетце / Пер. с нем. под ред. А. М. Чуйкина и Л. А. Галютина. – Калининград : Янтарный сказ, 1997. – 450 с.
- 2. Виханский О. С.** Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Нау-мов. – 3-е изд. – М. : Экономистъ, 2003. – 528 с.
- 3. Карпов А. А.** Бюджетирование как инструмент управления / А. А. Карпов. – М. : Результат и качество, 2003. – 356 с.
- 4. Козырь-Чепурная М. А.** Проблема согласования планов в системе иерархического планирования реструктуризации промышленных предприятий / Э. А. Рачковский, М. А. Козырь-Чепурная // Эффективна економіка. – 2013. – № 11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2532>
- 5. Козырь-Чепурная М. А.** Согласование планов в системе скользящего планирования реструктуризации предприятий: временной аспект / М. А. Козырь-Чепурная // Наука и об-

разование без границ – 2013 : IX междунар. науч.-практ. конф., 7 – 15 декабря 2013 года. – Пшемысль, 2013. – Т. 9. – С. 79 – 83.

**6. Коленкова Н. О.** Розробка конкурентних стратегій промислових підприємств на міжнародних ринках (на прикладі вагонобудування ВАТ «Азовмаш») : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Н. О. Коленкова. – Одеса, 2011. – 20 с.

**7. Левченко О. П.** Применение скользящего планирования на автотранспортных предприятиях (АТП) / О. П. Левченко // Экономика транспортного комплекса : сборник научных трудов. – 2013. – № 22. – С. 148 – 158.

**8. Максименко Н. В.** Внутрифирменное планирование : учебное издание / Н. В. Максименко. – Минск : Высшая школа, 2011. – 459 с.

**9. Павлов А. А.** Общая модель и методы иерархического планирования функционирования сложных организационно-производственных систем с ограниченными ресурсами / А. А. Павлов, Е. Б. Мисюра, О. В. Мельников, С. А. Рухани // Системні дослідження та інформаційні технології. – 2005. – № 4. – С. 7 – 23.

**10. Параубек Г. Э.** Сетевое планирование и управление (Методы построения, расчетов и оптимизации сетевых графиков) / Г. Э. Параубек. – М. : Экономика, 1967. – 143 с.

**11. План** // Tolslovar.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://tolslovar.ru/p6966.html>

**12. Погребняк Д. А.** Использование скользящего планирования для обеспечения стабильности бизнес-процесса организации и управления капитальными ремонтами / Д. А. Погребняк, Г. А. Барышева // Известия Томского государственного университета. Социально-гуманитарные технологии. – 2014. – Т. 325. – № 6. – С. 120 – 127.

**13. Савчук А. В.** Определение инвестиционной стратегии. Конструктивный подход / А. В. Савчук // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва : зб. наук. праць Сумського державного університету. – 2002. – № 1-2. – С. 115 – 120.

**14. Сердюк В. Н.** Теоретические основы управления стратегическим развитием субъектов реального сектора экономики / В. Н. Сердюк // Экономика і організація управління. – 2008. – Вип. 4. – С. 13 – 27.

**15. Сертаков А. К.** От периодического к скользящему бюджетированию / А. К. Сертаков // Финансовый директор. – 2006. – № 6. – С. 15 – 27.

**16. Томпсон А. А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / : Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

**17. Трояновский В. М.** Скользящее планирование развития макроэкономической системы / В. М. Трояновский // Автоматика и телемеханика. – 2002. – № 10. – С. 87 – 103.

**18. Шпак С. О.** Инструментарій формування цілей реструктуризації промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / С. О. Шпак ; ІПРЕЕД НАН України. – Одеса, 2014. – 193 с.

**19. Шпак С. А.** Концепція неперервного скользящего иерархического планирования реструктуризации предприятия / С. А. Шпак // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 3. – Т. 2. Економічні науки. – С. 177 – 182.

**20. Шпак С. А.** Системный анализ как инструмент адаптации зарубежного опыта реструктуризации промышленных предприятий / С. А. Шпак // Современный научный вестник. – 2012. – № 22 (134). – С. 67 – 80.

**21. Bitran G. R.** Production Planning / G. R. Bitran, D. Tirupati. – Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1989. – 124 p.

**22. Yan H.-S.** Hierarchical production planning with demand constraints / H.-S. Yan, X.-D. Zhang, M. Jiang // Computers and Industrial Engineering, 2004. – Vol. 46. – No. 3. – P. 533 – 551.

**Научный руководитель – Литвиненко А. В.,** кандидат технических наук, директор ООО «Научно-инженерный центр управляющей компании «РЕЙЛТРАНСХОЛДИНГ» (Мариуполь)

## REFERENCES

Blekh, Yu., and Gettse, U. *Investitsionnye raschety: modeli i metody otsenki investitsionnykh proektov* [Investment calculations: models and methods of evaluation of investment projects]. Kaliningrad: Yantarnyy skaz, 1997.

Bitran, G. R., and Tirupati, D. *Production Planning*: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1989.

Karpov, A. A. *Biudzhetrovanie kak instrument upravleniya* [Budgeting as a management tool]. Moscow: Rezultat i kachestvo, 2003.

Kozyr-Chepurnaia, M. A. "Soglasovanie planov v sisteme skolziashchego planirovaniia restrukturalizatsii predpriatii: vremennyy aspekt" [Coordination of plans in the sliding planning restructuring: the temporal aspect]. *Nauka i obrazovanie bez granits – 2013*. Pshemyshl; 2013.79-83.

Kolenkova, N. O. "Rozrobka konkurentnykh stratehii promyslovykh pidpriemstv na mizhnarodnykh rynkakh (na prykladi vahonobuduvannia VAT "Azovmash")" [Development of competitive strategies of industrial enterprises in international markets (for example, car building of "Azovmash")]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2011.

Levchenko, O. P. "Primenenie skolziashchego planirovaniia na avtotransportnykh predpriatiakh (ATP)" [The use of sliding planning on transport companies (TC)]. *Ekonomika transportnogo kompleksa*, no. 22 (2013): 148-158.

Maksimenko, N. V. *Vnutrifirmnoe planirovanie* [House planning]. Minsk: Vysheysyaia shkola, 2011.

Pavlov, A. A. et al. "Obshchaya model y metody ierarkhicheskogo planirovaniya funktsionirovaniya slozhnykh orhanizatsionno-proizvodstvennykh sistem s ogranichenymi resursami" [General model and methods of hierarchical planning functioning of complex organizational and production systems with limited resources]. *Sistemni doslidzhennia ta informatsiini tekhnologii*, no. 4 (2005): 7-23.

Parubek, G. E. *Setevoe planirovanie i upravlenie (Metody postroeniia, raschetov i optimizatsii setevykh grafikov)* [Network Planning and Management (Methods of construction, calculation and optimization of network schedules)]. Moscow: Ekonomika, 1967.

"Plan" [Plan]. Tolslovar. ru. <http://tolslovar.ru/p6966.html>

Pogrebniak, D. A., and Barysheva, G. A. "Ispolzovanie skolziashchego planirovaniia dlia obespecheniia stabilnosti biznes-protsessa organizatsii i upravleniia kapitalnymi remontami" [Using a sliding planning to ensure the stability of the business process organization and management overhaul]. *Izvestiia Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Sotsialno-gumanitarnye tekhnologii*, vol. 325, no. 6 (2014): 120-127.

Rachkovskiy, E. A., and Kozyr-Chepurnaia, M. A. "Problema soglasovaniya planov v sisteme ierarkhicheskogo planirovaniya restrukturalizatsii promyshlennykh predpriatii" [The problem of reconciling plans in the hierarchical planning the restructuring of industrial enterprises]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2532>

Savchuk, A. V. "Opredeleniye investitsionnoy strategii. Konstruktivnyy podkhod" [Determination of investment strategy. Constructive approach]. *Mekhanizm reholiuvannia ekonomiky, ekonomika pryrodokorystuvannia, ekonomika pidpriemstva ta orhanizatsiia vyrobnystva*, no. 1-2 (2002): 115-120.

Serdiuk, V. N. "Teoreticheskiye osnovy upravleniya strategicheskimi razvitiem subektov realnogo sektora ekonomiki" [Theoretical Foundations of Strategic Development actors of the real economy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4 (2008): 13-27.

Sertakov, A. K. "Ot periodicheskogo k skolziashchemu biudzhetrovaniu" [From periodic to a rolling budgeting]. *Finansovyy direktor*, no. 6 (2006): 15-27.

Shpak, S. O. "Instrumentarii formuvannia tsilei restrukturalizatsii promyslovykh pidpriemstv" [Tools formation of industrial restructuring objectives]. *Dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2014.

Shpak, S. A. "Kontseptsiya nepreryvnogo skolziashchego ierarkhicheskogo planirovaniya restrukturalizatsii predpriatii" [The concept of continuous sliding hierarchical planning enterprise restructuring]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 3 (2013): 177-182.

Shpak, S. A. "Sistemnyy analiz kak instrument adaptatsii zarubezhnogo opyta restrukturyzatsii promyshlennykh predpriiatiy" [System analysis as a tool for adapting foreign experience of restructuring industrial enterprises]. *Sovremennyy nauchnyy vestnik*, no. 22 (134) (2012): 67-80.

Troianovskiy, V. M. "Skolziashee planirovanie razvitiia makroekonomicheskoy sistemy" [Moving macroeconomic development planning system]. *Avtomatika i telemekhanika*, no. 10 (2002): 87-103.

Tompson, A. A., and Striklend, A. Dzh. *Strategicheskyy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic Management. Art of strategy development and implementation]. Moscow: Banki i birzhi; YuNITI, 1998.

Vikhanskiy, O. S., and Naumov, A. I. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Ekonomist, 2003.

Yan, H. -S., and Zhang, X. -D. Jiang M. "Hierarchical production planning with demand constraints". *Computers and Industrial Engineering*, vol. 46, no. 3 (2004): 533-551.

УДК 657

## ПРОБЛЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© 2015 ПАНЧУК І. П.

УДК 657

### Панчук І. П. Проблеми автоматизації фінансової діяльності підприємств

Автоматизація управлінських функцій є невід'ємним елементом підприємництва в період розвитку інформаційних систем. Широкий діапазон програмних продуктів, що здійснюють автоматизацію обліку, аналізу, планування, зумовлює вибір та обґрунтування найефективніших з них, а також вимагає розробки пропозицій щодо їх удосконалення. Для цього у роботі використано загальнонауковий теоретичний підхід до моніторингу існуючих на ринку інформаційних систем управління підприємством. У результаті дослідження виявлено, що найбільш адаптованими до вітчизняного обліку та управління є програмні продукти фірми «1С». Проте навіть вони містять недоліки при автоматизації фінансової діяльності, що зумовило внесення пропозицій з їх удосконалення. Запропоновано напрями підвищення якості автоматизації обліку та аналізу. Причому якість останнього полягатиме в розробці окремого модуля до останньої версії платформи «1С: Підприємство».

**Ключові слова:** фінансова діяльність, облік, аналіз, програмний продукт, інформаційні системи управління підприємством, автоматизація.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

**Панчук Ілона Павлівна** – здобувач, кафедра обліку і аудиту, Національний університет водного господарства та природокористування (вул. Соборна, 11, Рівне, 33028, Україна)

**E-mail:** panchuk-ilona@ukr.net

УДК 657

### Панчук И. П. Проблемы автоматизации финансовой деятельности предприятий

Автоматизация управленческих функций является неотъемлемым элементом предпринимательства в период развития информационных систем. Диапазон программных продуктов, осуществляющих автоматизацию учета, анализа, планирования, предопределяет выбор и обоснование более эффективных, а также требует разработки предложений по их усовершенствованию. Для этого в работе использован общенаучный теоретический подход к мониторингу существующих на рынке информационных систем управления предприятием. В результате исследования выявлено, что наиболее адаптированными к отечественному учету и управлению являются программные продукты фирмы «1С». Однако даже они содержат недостатки в автоматизации финансовой деятельности, что обусловило внесение предложений по их усовершенствованию. Предложены направления повышения качества автоматизации учета та анализа. Причем качество последнего будет заключаться в разработке отдельного модуля к последней версии платформы «1С: Предприятие».

**Ключевые слова:** финансовая деятельность, учет, анализ, программный продукт, информационные системы управления предприятием, автоматизация.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

**Панчук Илона Павловна** – соискатель, кафедра учета и аудита, Национальный университет водного хозяйства и природопользования (ул. Соборная, 11, Ровно, 33028, Украина)

**E-mail:** panchuk-ilona@ukr.net

UDC 657

### Panchuk I. P. Problems of Automation of Enterprises' Financial Activities

Automation of managerial functions is an integral part of the business in the time of developing information systems. Range of software products that provide automation of accounting, analysis, planning, determines the selection and support of more effective ones, and requires elaborating the proposals for their improvement. Taking this into consideration, in the paper was used a general scientific theoretical approach to monitoring of the information systems for management of enterprise, which are presented in the market. It has been discovered that the most adapted to domestic accounting and management are software products by the company «1С». However, even these products contain the shortcomings in the automation of financial activities, which gave a stimulus to make proposals for their improvement. Directions of improving the quality of automation related to accounting and analysis have been proposed. The quality of the latter will be the subject in developing a module to the latest platform version of the «1С: Enterprise».

**Key words:** financial activity, accounting, analysis, software product, information system for management of enterprise, automation.

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 12.

**Panchuk Ilona P.** – Applicant, Department of Accounting and Audit, National University of Water Management and Natural Resources Use (vul. Soborna, 11, Rivne, 33028, Ukraine)

**E-mail:** panchuk-ilona@ukr.net

Результативність фінансової діяльності підприємств, незалежно від їх галузевої та територіальної приналежності, організаційно-правової форми власності, розмірів діяльності, залежить від макроекономічних факторів, ефективного процесу управління, а також від налагодженої роботи внутрішньо-організаційних структур.

Відповідальну місію щодо виконання облікових та аналітичних функцій управління, покладають на фінансовий структурний відділ, у тому числі бухгалтерію, швидкість та якість роботи яких напряму пов'язана із автоматизацією обробки господарських операцій. Автоматизація обліку та аналізу є необхідною складовою управління підприємством та його фінансовою діяль-