

*малой группы / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Из-во МГУ, 1991. – 163 с. 7. Мартиненко М.М. Основы менеджменту / М.М. Мартиненко. – К.: Каравелла, 2005. – 385с. 8. Мескон М. Основы менеджмента. Пер. с англ. / М. Мескон, Х. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2000. – 704 с. 9. Мильнер Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 1998. – С. 310.*

УДК: 338.2

І.Б. Олексів

Національний університет “Львівська політехніка”

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМАЛІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ УЗГОДЖЕННІ ІНТЕРЕСІВ ГРУП ЕКОНОМІЧНОГО ВПЛИВУ**

*Ї Олексів І.Б., 2011*

**Запропоновано рівні формалізації процесу планування та проаналізовано переваги та недоліки застосування формальних та неформальних методів у плануванні діяльності підприємства при узгодженні інтересів груп економічного впливу. На основі проведеного в роботі аналізу літературних джерел та практики роботи українських та зарубіжних підприємств, запропоновано методичні рекомендації щодо застосування формальних та неформальних, а також кількісних та якісних методів для планування на різні часові періоди та в різних економічних ситуаціях.**

**Ключові слова:** планування, формалізація процесу планування, формальні та неформальні методи планування, групи економічного впливу.

**B.I. Oleksiv**

Lviv Polytechnic National University

## **PROBLEMS OF FORMALIZATION OF ENTERPRISE PLANNING PROCESS CONSIDERING AGREEMENT OF STAKEHOLDER INTERESTS**

**In the article levels of formalization of planning process are proposed as well as pros and cons of formal and informal method use for planning considering agreement of stakeholder interests are analyzed. Based on the analysis of scientific literature and practice of Ukrainian and foreign enterprises methodical recommendations towards application of formal and informal methods along with quantitative and qualitative methods for different planning periods and different economic situations are proposed.**

**Key words:** planning, formalization of planning process, formal and informal methods of planning, stakeholders.

**Постановка проблеми.** Ефективність планування на підприємстві пов'язана із здатністю останнього застосовувати адекватні методи реалізації такого процесу. Сьогодні на рішення про застосування певного методу планування впливають фактори, а саме: динамічність зовнішнього середовища організації, період планування, наявність адекватного обсягу інформації для реалізації процесу планування тощо. Одночасно застосування того чи іншого методу визначає рівень формалізації процесу планування на підприємстві. Під час планування на підприємстві на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу питання застосування кількісних та якісних методів стає ще складнішим, оскільки передбачає необхідність враховувати більшу кількість факторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні одним із рішень, яке доцільно прийняти під час здійснення процесу планування діяльності підприємства, є рішення про рівень його формалізації [1–7]. Варто підкреслити, що проблемам розроблення формалізованих та неформалізованих методів планування, присвячена значна кількість публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме Р. Schoemaker, J. Russo [1, с.26], F. Kuo [2, с.89], О. Кузьмін, О. Мельник [5, с.56–57]. Дослідження проблем планування діяльності підприємства з врахуванням інтересів груп економічного впливу, здійснено в [8, с.223; 9, с. 238]. Зокрема в цих працях обґрунтовано необхідність здійснення планування з врахуванням інтересів груп економічного впливу підприємства. Відповідно вживаючи термін “планування”, у цій публікації розумітимемо “планування на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу підприємства”.

Одночасно в літературних джерелах відсутні методичні рекомендації щодо обґрунтованого вибору кількісних та якісних методів або інтуїтивних підходів для здійснення процесу планування діяльності підприємства. У науковій літературі також не наведені розробки щодо застосування методів планування з різним рівнем формалізації для різних ситуацій та тривалості планування на підприємстві. Таким проблемам присвячена ця публікація.

**Формулювання цілей статті.** Метою публікації є формування методичних рекомендацій щодо вибору рівня формалізації процесу планування для українських підприємств на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з [1, с. 9–12] процес планування на підприємстві формалізується під час застосування певного кількісного чи якісного методу або набору правил чи процедур. В іншому випадку такий управлінський процес на підприємстві можна вважати неформалізованим.

Незважаючи на відсутність рекомендацій щодо рівня формалізації процесу планування в науковій літературі, наведені деякі рекомендації в цьому напрямку щодо розроблення альтернатив для прийняття управлінських рішень на підприємстві. Останнє, зокрема, здійснено в [1]. Результатом цього дослідження [1, с.26] є підхід до поділу управлінських рішень на класи за рівнем формалізації розроблення альтернатив для їх прийняття. Згідно з зазначеним поділом виділяються чотири типи управлінських рішень, а саме: рішення, які базуються на інтуїтивних судженнях, рішення, які базуються на правилах, рішення, які базуються на коефіцієнтах вагомості факторів, які впливають на вирішувану проблему, а також рішення, для прийняття яких проводиться якісний та кількісний аналіз альтернатив. Відповідно на основі підходу Р. Shoemaker, J.E. Russo [1] на рис. 1, наведено рівні формалізації процесу планування в організації для українських підприємств, які враховують особливості досліджуваного процесу, а також розробки наведені в [5; 8; 9].

Відповідно з рис. 1 можна виділити такі рівні формалізації процесу планування в організації:

- Рівень 1. Здійснення процесу планування на основі інтуїції менеджера організації. Такий підхід передбачає, що планування на підприємстві здійснюється на основі інтуїції суб’єктів планування (менеджерів та власників підприємства). Проблеми планування та прийняття управлінських рішень на основі Інтуїтивної моделі, описані в [2, с.89–91; 3, с.5–10];

- Рівень 2. Здійснення процесу планування на основі досвіду, експертних процедур та правил і стандартів передбачає, що для формалізації процесу планування застосовуються якісні методи планування. Крім того, рівень 2 передбачає, що в організації розроблені правила і стандарти формування стратегічних та тактичних планів;

- Рівень 3. Цей рівень формалізації передбачає, що для підвищення точності на підприємстві розробляють кількісні методи (економіко-математичні моделі) для здійснення процесу прогнозування і, відповідно, планування.

Під час застосування підходу, наведеного на рис. 1, окремо не виділяється рівень формалізації, який базується на коефіцієнтах вагомості факторів, що впливають на аспект, який планується, оскільки оцінюють важливості факторів як правило під час застосування економіко-математичних методів, які використовуються при третьому рівні формалізації процесу планування.

Процес планування на підприємстві можна вважати формалізованим, коли досягається хоча б другий рівень формалізації, тобто, коли планування в організації базується на логіці та раціональному мисленні (Раціональній моделі передбачення ситуації).

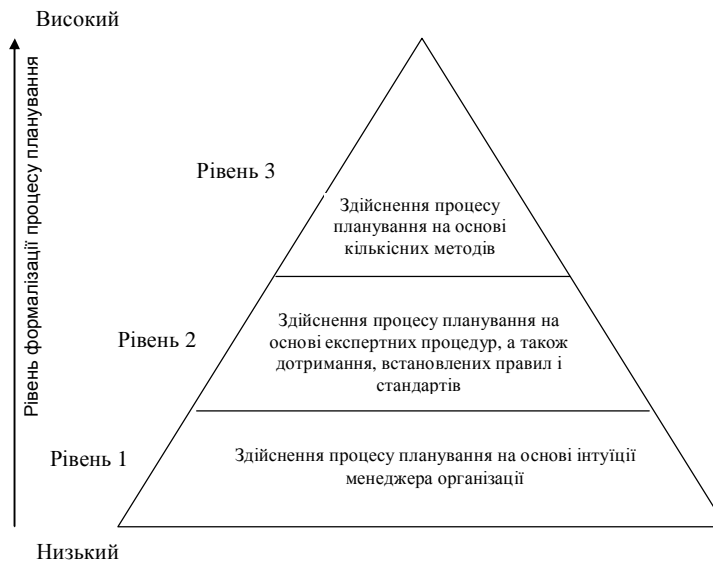


Рис. 1. Рівні формалізації процесу планування на підприємстві\*

\*Примітка: розроблено на основі [1, с.26].

На основі аналізу літературних джерел [5, с.57; 10] можна зробити висновок, що планування на підприємстві можна здійснювати з використанням двох типів методів, а саме: формальних якісних (базованих на експертних оцінках) і кількісних (базованих на застосуванні економіко-математичних моделей) та неформальних, тобто таких, які базуються на інтуїції експертів. Рівень 2 формалізації процесу планування передбачає необхідність застосування якісних методів планування (рис. 1), у разі переходу на рівень 3 на підприємстві для планування менеджери та аналітики починають застосовувати кількісні методи.

Планування як за формальними методами, так і за неформальними, тобто такими, які базовані на застосуванні Інтуїтивної моделі, пов'язано із деякими особливостями, перевагами та недоліками.

Зокрема, згідно з Раціональною моделлю передбачення ситуації менеджер (аналітик) володіє всією інформацією, необхідною для здійснення раціонального прогнозу. Потрібно зазначити, що сьогодні більшість планів та прогнозів є обмежено раціональними через неможливість отримання та оброблення повної інформації про економічну ситуацію чи проблему [11]. Теорія обмеженої раціональності також стверджує про можливість спрогнозувати за допомогою раціональних (формалізованих) методів тільки деякі наслідки розвитку ситуації [4]. У теорії обмеженої раціональності також зазначається, що для планування інформацію про всі фактори шукати недоцільно, важливо тільки відібрати ті, що є справді важливими для діяльності організації [11].

Відповідно, згідно з [1, с.24–31] перевагами формальних методів планування є:

- можливість приймати оптимальне управлінське рішення у разі, якщо інформація про економічні проблеми або ситуацію є адекватною, повною та відповідною;
- можливість логічного обґрунтування попередньо обраних альтернатив планування;
- врахування значного переліку факторів, що не дає змоги здійснювати планування, базоване на інтуїції експертів та менеджерів.

Одночасно автори, які підтримують неформальне планування [2; 2], зазначають, що формальний аналіз переважно базується на минулих даних, які не завжди відображають поточну ситуацію. Також зазначимо, що, незважаючи на можливість врахування значної кількості факторів, формальне планування через обмеженість методів планування не дозволяє врахувати усі з них. Крім того, часові обмеження та асиметрія інформації створюють проблеми для ефективного раціонального аналізу [2; 3].

Відповідно згідно з Інтуїтивною моделлю планування здійснюється, ґрунтуючись на знаннях та інтуїції менеджменту підприємства. Інтуїція може бути визначена як несвідома та алогічна обробка внутрішньої та зовнішньої інформації [6]. Деякі автори зазначають [6; 11], що прогнози, базовані на інтуїції, є найефективнішими в складних та погано-структурованих ситуаціях. Потрібно зазначити, що важливість інтуїції в погано-структурованих, складних та динамічних ситуаціях також підтверджується думкою деяких відомих людей. Наприклад, колишній чемпіон світу з шахів Гаррі Каспаров зазначав, що “коли існує мільйон комбінацій, гросмейстер перш за все повинен покладатися на інтуїцію”, “інтуїція є визначальною якістю гравця в шахи. В найскладніші моменти гри в шахи гравці часто повинні приймати рішення базуючись на чисту інтуїції. Рішення які приймаються в такий момент часто бувають найкращими та найбільш інноваційними” [12, с.51].

Разом з тим неформальне планування пов’язане з деякими істотними проблемами. Недоліки неформального планування передусім пов’язані з психологією та інтелектом індивіда, який здійснює неформальне планування. Потрібно підкреслити, що здатність людини обробляти інформацію є обмеженою, відповідно, кількість факторів, які може врахувати індивід під час здійснення планування є також істотно лімітованим [12, с.51]. Крім того, потрібно наголосити, що людське мислення часто кореспондується з попередніми переконаннями та упередженнями, які впливають на вибір індивіда, але не стосуються конкретної ситуації [23, с.116]. Дослідження показали, що неглибокий пошук інформації та упередження під час її оброблення призводять до значних неточностей у разі здійснення процесу планування [14].

Трикутна форма відображення підходу, наведеного на рис. 1, пояснюється кількістю підприємств, які формалізують процеси свого планування.

З досліджень, які проводили в країнах Західного світу, можна зробити висновок, що найчастіше процеси планування в організації не є формалізованими, рідше вони є формалізованими із використанням якісних методів і ще рідше із використанням кількісних методів та економіко-математичних моделей. Такі висновки, зокрема, можна зробити із результатів дослідження, які наведені на рис. 2 та 3, що проводились серед 1310 американських компаній [15].

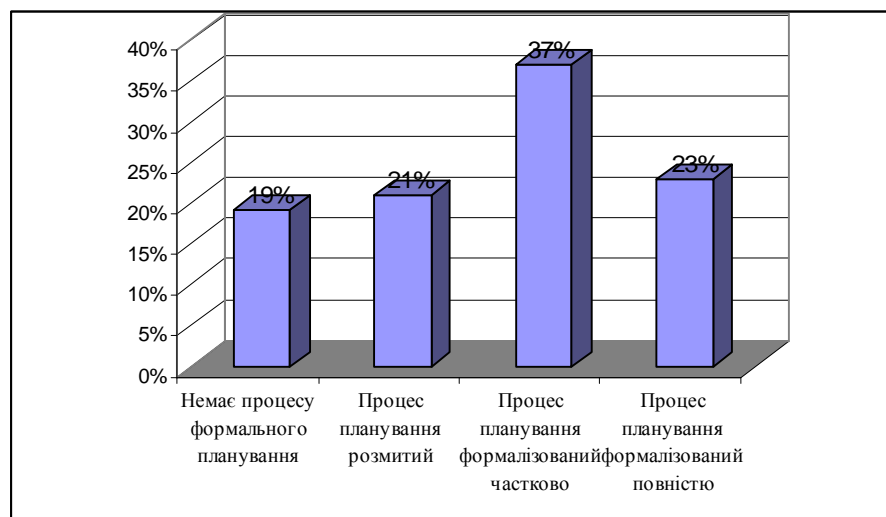


Рис. 2. Рівень формалізації процесу планування серед провідних американських підприємств

\*Примітка: сформовано на основі [15]

Згідно з результатами цього дослідження майже 80% компаній, які брали участь в опитуванні, зазначили, що процес планування в них або розмитий, або частковий [15, с.3]. Крім того, з рис. 3 можна зробити висновок, що на більше ніж 80% підприємств, які брали участь у дослідженні, заходи, які реалізуються в організації, не відповідають або частково відповідають стратегічним цілям підприємства.

Дослідження, проведене в [15, с.7], дало також результат про те, що застосування кількісних та якісних методів планування діяльності підприємства є обмеженим. Зокрема аналіз відхилень плану від факту застосовується на 50% підприємств, збалансованої системи показників – на 25% підприємств та тестування гіпотез типу причина-наслідок – на 7% підприємств.

В Україні такі дослідження не проводили, однак можна припустити, що через динамічність зовнішнього середовища підприємства рівень формалізації планування на українських підприємствах є ще нижчим.

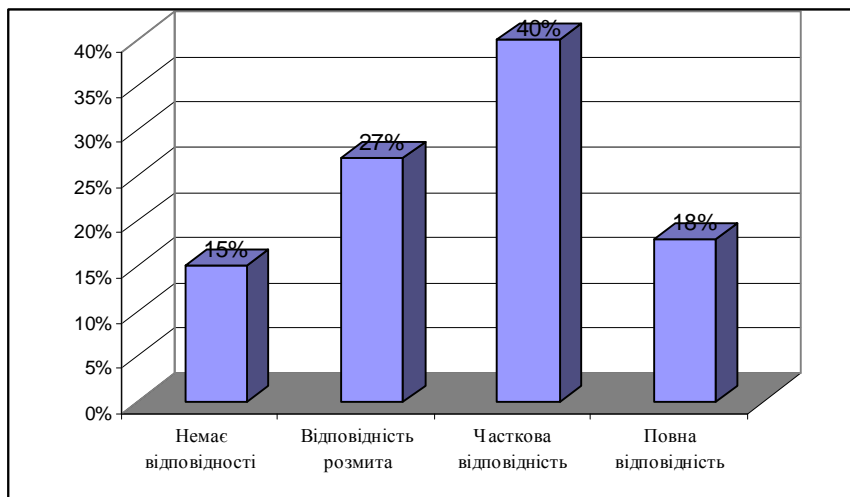


Рис. 3. Відповідність процесу планування стратегічним цілям підприємств

\*Примітка: сформовано на основі [15, с.3]

Емпіричні дослідження також показують, що, на загал, в аспекті точності прогнозів формальні методи планування мають істотну перевагу порівняно із неформальними [10, 116]. Зокрема згідно з дослідженням, яке проведено в [16, с.56], успішні американські підприємства, як правило, здійснюють планування діяльності саме із використанням формальних методів (рис. 4).

З рис. 4 можна зробити висновок, що застосування формалізованих методів планування сприятиме підвищенню успішності розвитку організації.

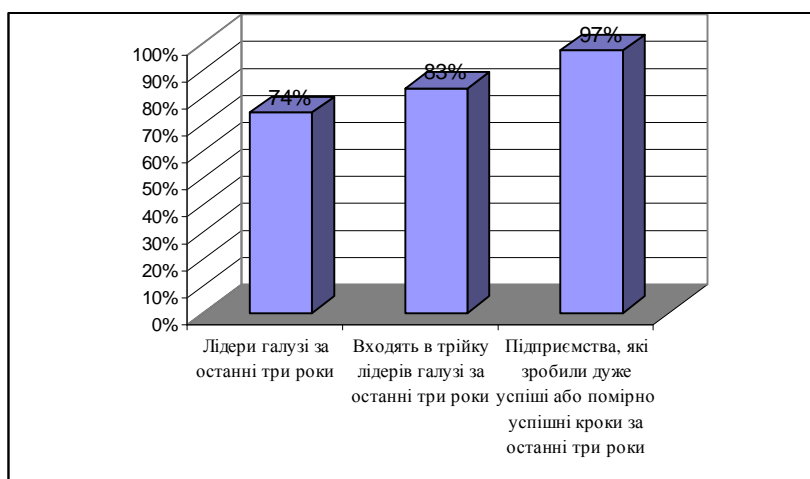


Рис. 4. Успішні підприємства, які здійснюють планування в організації за допомогою формалізованих методів

\*Примітка: побудовано на основі [16]

Враховуючи проведений вище аналіз та дослідження літературних джерел [1–7; 10; 11; 13; 17], емпіричних досліджень проблем планування, нижче наведено методичні рекомендації щодо застосування кількісних та якісних методів для цього процесу:

- процес планування в організації доцільно формалізувати. Потрібно підкреслити, що незважаючи на істотну критику формального процесу планування та формальних методів планування, емпіричні дослідження (зокрема, наведені на рис. 4) показують їхню перевагу порівняно із неформальними. Вибір методу формалізації процесу планування повинен залежати від періоду планування та динамізму галузі. Також зазначимо, що результати застосування формальних методів планування не повинні використовуватися для кількісного підтвердження попередніх переконань та упереджень;

- зважаючи на складність передбачення значення показників діяльності підприємства в довгостроковому періоді, стратегічне планування в організації може базуватися на прогнозі щодо досягнення певної позиції підприємства на ринку. У такій ситуації відбувається перехід від прогнозу набору показників до прогнозу стану. Під позицією на ринку мається на увазі набір взаємовідносин підприємства з економічними та соціальними суб'єктами на основі стратегій, сформованих з врахуванням ресурсів та вмінь підприємства, а також факторів зовнішнього середовища, які впливають на його діяльність. З врахуванням досліджень, які проведені в [8, с. 223–225] ідею позиціонування підприємства стосовно п'яти сил конкуренції Портера доцільно доповнити необхідністю позиціонування стосовно інших груп економічного впливу, окрім власників і менеджерів, а також споживачів та постачальників. За такого підходу значення показників не прогнозуються, а розраховуються для конкретного періоду часу та досліджуються для аналізування дії п'яти сил конкуренції Портера та стану взаємовідносин підприємства з групами економічного впливу;

- під час здійснення процесу стратегічного планування доцільним є застосування точкових кількісних та якісних (експертних) методів планування. Одночасно застосування методів, які базовані на часових рядах, є недоречним через складність дослідження трендів у довгостроковому періоді;

- тактичні плани доцільно базувати на короткострокових прогнозах з врахуванням можливості незначного відхилення фактичних значень від прогнозних значень показників. Останнє виливається в необхідність формувати альтернативні прогнози та набори заходів реагування на різні сценарії розвитку ситуації. Іншим можливим підходом є розроблення прогнозів з використанням експертних процедур. Застосування в тактичному плануванні формальних методів прогнозування є поширеним явищем, оскільки значною мірою вони підтвердили свою ефективність та мають перевагу перед прогнозами, які отримані на базі людських суджень [17];

- тактичне прогнозування повинно враховувати насамперед тенденції останніх періодів. Такий висновок можна зробити, враховуючи той факт, що серед окремих методів прогнозування найнадійніші прогнози вдавалося отримувати, використовуючи методи Naïve та Naïve 2 [17];

- тактичне планування доцільно базувати на середніх прогнозах між декількома альтернативними, оскільки дослідження показують, що найнадійнішим прогнозом є саме такий прогноз [17]. Відповідно для формування короткострокових прогнозів доцільним є застосування декількох альтернативних економіко-математичних моделей або експертних процедур з подальшим знаходженням серед них середнього значення.

**Висновки.** Наведено методичні рекомендації щодо формалізації процесу планування на підприємстві під час врахування інтересів груп економічного впливу. Дотримання таких рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності процесу планування та, відповідно, діяльності підприємства загалом. Подальші дослідження в цьому напрямку можуть бути спрямовані на вивчення можливостей щодо застосування різних методів планування діяльності підприємства в наддинамічних та повільних середовищах функціонування.

1. Schoemaker P.J.H., Russo J.E. *A Pyramid of Decision Approaches* / P.J.H. Schoemaker, J.E. Russo // *California Management Review*. – 1993. - N36. – P.9-31. 2. Kuo F. *Managerial intuition and the development of executive support systems* / F. Kuo // *Decision Support Systems*. – 1998. - N24. - P.89–103.

3.Agor W.H. *The logic of intuition: How top executives make important decisions* / W.H. Agor // *Organizational Dynamics*. – 1986. - N14. – P.5-19. 4.Browne M. *Organizational Decision Making and Information* / Browne M. - New Jersey: Ablex Publishing, 1993 – 690 p. .Кузьмін О.Є., Мельник О.Є. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту : Навч. посібник. - 2-е вид. доп. і перероб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Львів : Нац. ун-т “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2003. – 352 с.* 6.Sinclair M., Ashkanasy N.M. *Intuition: Myth or a decision making tool* / M. Sinclair, N.M. Ashkanasy // *Management Learning*. – 2005. - N36. – P.353-370. 7.Cohen D., March M., Olsen J. *A garbage can model of organizational choice* / D. Cohen, M. March, J. Olsen // *Administrative Science Quarterly*. – 1972. - N17. - P.1-25. 8.Олексів І.Б. *Сучасні аспекти планування маркетингової діяльності машинобудівних підприємств з урахуванням інтересів груп економіко-управлінського впливу* / І.Б. Олексів // *Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Логістика”*. - 2010. – №669. – С.223-228. 9.Олексів І.Б. *Практичні аспекти формування симультаивної моделі врахування інтересів груп економіко-управлінського впливу для українських підприємств* / І.Б. Олексів // *Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”*. – 2011. - №698. – С.237-244. 10.Makridakis S. *Forecasting Methods for Management*. - New York et al.: John Wiley & Sons, Inc., 1980. – 612p. 11.Eisenhardt K. M., Zbaracki M.J. *Strategic decision making* / K.M. Eisenhardt, M.J. Zbaracki // *Strategic Management Journal*. – 1992. - N13. – P.17-37. 12.Kasparov G. *Strategic Intensity: A Conversation with World Chess Champion/ G. Kasparov* // *Harvard Business Review*. – 2005. – N4 (April). – P. 49-53. 13.Makridakis S., Hogarth R.M. *Forecasting and Planning: an Evaluation*. *Management Science*. – 1981. – N2. – P.115-138. 14.Janis I.L., Mann L. *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment* / Janis I.L., Mann L. – New York: The Free Press. - 1977. – 455 p. 15. Collison J., Frangos C. *Aligning HR with Organization Strategy Survey* / Collison J., Frangos C. - Alexandria: SHRM/Balanced Scorecard Collaborative. - 2002. – 53p. 16. Lingle J., Schiemann W. *From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement worth it?/ J. Lingle, W. Schiemann* // *Management Review*. – 2006. - N85. – С. 56-59. 17.Makridakis S. *The M3-Competition: results, conclusions and implications/ S. Makridakis, M. Hibon* // *International Journal of Forecasting*. – 2000. - N16. – P. 451–476.