

РОЗДІЛ 10

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*д.е.н., доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
Побережець О.В.*

Суттєвим етапом формування теоретико-методологічних положень щодо сутності планування результатів діяльності суб'єкта національної економіки є забезпечення відповідного процесу з урахуванням змін у функціонуванні суб'єкта національної економіки та процедури адаптації до впливу зовнішніх факторів.

Для забезпечення взаємозв'язку планування зі стратегією суб'єкта необхідно системно згрупувати планові показники результатів діяльності; враховуючи критеріальні ознаки: ключові показники результативності; показники виробничої діяльності та загальні показники ефективності. При плануванні показників кожної групи необхідно враховувати рівень їх суттєвого впливу на систему управління результатами.

Процес планування результатів діяльності суб'єкта національної економіки повинен включати етапи оцінки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме це допоможе максимально ефективно наблизитися до необхідного рівня показників, які характеризують фінансові, соціальні та екологічні результати діяльності суб'єкта національної економіки.

При плануванні результатів діяльності враховуються всі сторони господарської діяльності суб'єкта національної економіки: рівень використання основного капіталу, машин та обладнання, технології, організації виробництва і праці тощо. Абсолютна величина прибутку відображає результати зниження собівартості та зростання обсягу реалізованої продукції.

На думку автора, для урахування нестабільності внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на фінансово-господарську діяльність суб'єкта національної економіки, а також на результати його діяльності пропонується процес планування доповнити етапом сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища на економічні, фінансові, соціальні та екологічні результати за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю суб'єкта національної економіки.

Даний етап планування допоможе визначати ймовірність виконання планів та реалізовувати управлінські рішення, які спрямовані на адаптацію суб'єкта національної економіки до умов факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою підвищення ефективності планів та результативності діяльності за всіма напрямками.

Сегментна оцінка впливу факторів відповідного середовища на результати діяльності представляє собою аналіз рівня показників, який представлений у вигляді функції розподілу значень величини показників. Для формування сегментної оцінки результатів діяльності суб'єкта національної економіки необхідно розробити концептуальну модель залежності результатів діяльності (економічних, фінансових, соціальних та екологічних) від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Кожен фактор, який впливає на ефективність фінансово-господарської діяльності суб'єкта національної економіки, буде впливати і на величину економічних, фінансових, соціальних та екологічних результатів діяльності суб'єкта національної економіки. Отже, в якості узагальнюючої характеристики впливу факторів середовища на результати діяльності суб'єкта національної економіки пропонується сегментну оцінку результатів діяльності.

Таким чином, суть сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища зводиться до проведення детального дослідження факторів результатів діяльності, побудови розподілу результатів в плановому періоді за результатами статистичного моделювання на основі оцінки і прогнозування даних факторів.

В наукових джерелах при плануванні сукупного доходу, як правило, використовується два методи – прямого розрахунку та аналітичний метод. Метод прямого розрахунку базується на вилученні з чистого доходу суб'єкта національної економіки всіх його витрат.

Аналітичний метод – на основі показника витрат на 1 грн. товарної продукції, а також відсотка базової рентабельності.

Отже, основними компонентами сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища є:

- використання методу сегментної оцінки факторів і принципи їх вибору;
- сукупність факторів впливу на результати діяльності;
- побудова факторної моделі результатів діяльності;
- принципи підбору заходів для адаптації фінансово-економічного механізму суб'єкта національної економіки до нестабільності факторів;
- формування алгоритму моделювання результатів;

При розробці методу сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища, на думку автора, необхідно враховувати:

- метод сегментної оцінки можливо використовувати не тільки для суб'єктів господарювання, а й для інших галузей з урахуванням специфіки факторів впливу;

- на результати сегментної оцінки впливає суб'єктивна думка експертів (керівників підприємств), що пов'язано з проведенням аналізу складних зв'язків та явищ, який здійснювався за допомогою методу якісної оцінки;

- горизонт планування за умови прийняття ефективних управлінських рішень та їх впливу на результати діяльності суб'єкта національної економіки складає один рік. При цьому використання даного методу для коротких періодів планування ускладнюється необхідністю проведення значного за обсягом аналізу факторів керівниками суб'єкта національної економіки за короткий термін часу. Вибір більш тривалого горизонту планування суттєво знижує точність прогнозування коливань факторів середовища і, як наслідок, якість плану, що є неприпустимим;

- даний метод сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища орієнтований на отримання підприємством в плановому періоді такої величини результатів діяльності, які будуть повністю відповідати загальній стратегії. При цьому більшість суб'єктів господарювання вирішує проблеми відсутності дієвого механізму короткострокового планування, що призводить до значних відхилень від плану;

- даний метод враховує окремий перелік факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які є найбільш важливими та суттєвими для суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

При розробці методу сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища на економічні, фінансові, соціальні та екологічні результати діяльності враховувалися наступні принципи:

- узгодженість та контроль за виконанням стратегічних, тактичних та оперативних планів;
- урахування не тільки прогнозних значень факторів середовища, але й сегментної складової;
- перевищення показників ефективності від реалізації методу планування над витратами;
- прогноз розробляється для потреб управління підприємством і є необхідним, але недостатнім елементом ефективного управління;
- вибір факторів для моделювання результатів діяльності, які є первинними причинами впливу.

Процес реалізації зазначеного методу планування результатів діяльності суб'єкта національної економіки складається з наступних окремих взаємопов'язаних етапів (рис. 1).

На першому етапі визначається та формується група факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають як на загальну фінансово-господарську діяльність суб'єкта національної економіки, так й на результати діяльності. При цьому враховуються можливість стовідсоткового прогнозування окремих факторів середовища, що підтверджує їх стабільність.

У сучасних умовах господарювання промислові суб'єкти національної економіки характеризуються окремою сукупністю нестабільних факторів, які впливають на фінансово-господарську діяльність й як наслідок на фінансові, соціальні та екологічні результати діяльності: темпи росту інфляції, характер податкової системи, аспекти чинного законодавства, темпи росту безробіття, темпи росту реальних доходів населення.

Для ідентифікації окремих факторів суб'єкта національної економіки можливо застосовувати метод SWOT-аналізу, який за допомогою матричної побудови відокремлює слабкі та сильні сторони діяльності суб'єкта національної економіки, а також робиться акцент на можливостях та загрозах.



Рис. 1. Взаємопов'язані етапи формування планових показників результатів діяльності суб'єкта національної економіки

Розподіл ідентифікованих факторів фінансово-господарської діяльності на групи стабільні та нестабільні можливо за допомогою аналізу історичних значень фактора і експертної оцінки поведінки фактора в плановому періоді.

При цьому експертну перевірку стабільності слід проводити для всіх факторів, тому як стабільність значень фактора протягом навіть декількох останніх періодів не завжди може бути гарантією стабільності в плановому періоді, а окремі фактори можуть включати одночасно сегмент стабільності й нестабільності.

Наступний другий етап методу планування характеризується сегментною оцінкою нестабільних факторів впливу на результати діяльності суб'єкта національної економіки. При цьому для кожної групи факторів обирається окремий метод оцінки. При наявності статистичної бази за допомогою методу найменших квадратів виконується аналіз динаміки фактора.

Метод сегментної оцінки впливу факторів відповідного середовища на економічні, фінансові, соціальні та екологічні результати діяльності суб'єкта національної економіки за умови розділу даних факторів на дві групи.

До факторів впливу внутрішнього середовища можливо віднести: ступінь морального і фізичного зносу основних засобів суб'єкта національної економіки, імідж суб'єкта національної економіки, інтелектуальний потенціал, рівень кваліфікації персоналу та компетентності управлінців, інноваційні можливості суб'єкта національної економіки та інші.

Безпосередньо сегментна оцінка факторів впливу на результати діяльності здійснюється на основі наступних прийомів та методів: діагностика і прогноз динаміки відповідного фактора, розподіл значень факторів та їх експертна оцінка, оцінка експерта вірогідності отриманих значень та ін.

Привести планові показники результатів діяльності у відповідності до рівня нестабільності факторів можливо на основі проведення відповідних заходів. При цьому доцільно дотримуватись принципів інтерактивного планування, які забезпечують процес формування динамічних процедур оцінки ступеня відповідності внутрішньої системи до зовнішніх факторів впливу.

Стабільний розвиток суб'єкта національної економіки можливий за умови реалізації дій відповідно до основного правила інтерактивного планування, в рамках якого можливо збільшити здатність контролювати і впливати на зміни і їх результати, а також швидко і ефективно реагувати на зміни, які не піддаються діагностиці та контролю.

Отже, динамічне виявлення відхилень запланованих результативних показників від отриманих та своєчасне їх усунення завдяки даних принципам суттєво наблизить до очікуваного цільового результату діяльності суб'єкта національної економіки.

Формування необхідних передумов для ефективної дії інтерактивного планування здійснюється за допомогою сукупності принципів, а також виявлення концептуальних питань, які включають відповідні сегменти.

До дійсних переваг інтерактивного планування можна віднести:

- стабільний розвиток суб'єкта національної економіки та колективу в цілому;
- ефективне пристосування до екзогенного середовища за допомогою цільового впливу на нього та дієвості розроблених планів;
- висока мотивація працівників суб'єкта національної економіки в реалізації стратегії суб'єкта національної економіки за рахунок участі у її розробці та реалізації;
- практична реалізація допоміжних підсистем планування, а саме: прогнозування, програмування та моделювання з урахуванням відповідних чинників;
- застосування дієвої та ефективної організаційної структури управління результатами діяльності;
- забезпечення реалізації принципів інтеграції при формуванні стратегії за умови використання системного підходу.

Таким чином, враховуючи сучасні економічні умови, при створенні системи планування результатів діяльності суб'єкта національної економіки необхідно використовувати комплексний підхід, який допоможе здійснити взаємозв'язок між показниками з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища та відповідних чинників.

В процесі планування на основі чітких розрахунків формуються рівні показників результатів діяльності, які можуть бути досягнуті

за умови реалізації імовірнісних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу.

Важливим аспектом планування виступає процедура оцінки вірогідності досягнення необхідного рівня за кожним показником результатів діяльності суб'єкта національної економіки.

Отже, при формуванні планів результатів діяльності суб'єкта національної економіки можуть бути використані розраховані прогностичні дані, за допомогою яких управлінці виділяють адоптований рівень вірогідності отримання результативного показника і встановлюють відповідні йому цільові рівні результатів діяльності суб'єкта національної економіки.

Основним завданням оцінки є отримання прогностичної функції розподілу ймовірності значень за кожним відповідним фактором впливу. Зазначена функція формує сезонну компоненту і сегментну складову, а також за її допомогою значення фактора екстраполюється на плановий період, наряду з чим здійснюється розподіл відхилень на основі прийомів статистичного аналізу.

Враховуючи наукові підходи до експертної оцінки, більшість чинників характеризуються нормальним розподілом, який може бути доповнений відповідною складовою.

При відсутності статистичної бази або при наявності обґрунтованої експертної думки щодо відповідного значення окремих показників для прогнозу значення фактора в плановому періоді застосовується метод експертних оцінок.

Таким чином, на нашу думку, застосування імовірнісного прогнозу в процесі планування дозволяє максимально точно підготувати діючу систему управління результатами діяльності суб'єкта національної економіки до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів з урахуванням сегментної складової та отримати в результаті експертної оцінки загальну схему розподілу значень відповідних факторів.

На третьому етапі виконується статистичне моделювання результатів діяльності суб'єкта національної економіки на основі формалізованої факторної моделі результатів діяльності суб'єкта національної економіки і сегментної оцінки цих факторів.

Відповідний процес моделювання результатів базується на статистичній обробці інформації, визначенні меж інтегрального

критерію та побудові рівняння регресії, формуванні системи діагностичних індикаторів, класифікації ситуацій за індикативними ознаками.

Слід зауважити, що кожен етап моделювання результатів діяльності перевіряється та обґрунтовується математичними розрахунками, а також підтверджується відповідними прийомами статистичного аналізу, що дозволяє об'єктивно збільшити межі точності й вірогідності отриманих оцінок.

На нашу думку, отримана таким чином прогнозна оцінка коливань результатів діяльності дає змогу оцінки впливу можливостей і загроз планового періоду на ефективність діяльності суб'єкта національної економіки та, як наслідок, на результати діяльності суб'єкта національної економіки.

Представлена оцінка не визначає конкретних значень факторів, при яких буде досягнуто той чи інший рівень результативності, але дає визначення ймовірності досягнення цільового рівня фінансового результату до оподаткування і ймовірності забезпечення планової ефективності діяльності.

Представлена оцінка визначає вірогідність досягнення рівня цільового показника та дієвість забезпечення планової ефективності діяльності суб'єкта національної економіки, не розраховуючи при цьому конкретних значень факторів, за умови впливу яких отримується бажаний рівень результативності суб'єкта національної економіки.

Здійснення планових заходів дає можливість передбачити процес зниження впливу негативних факторів, якщо вірогідність відповідних значень цільового результативного показника досягає мінімального рівня.

На основі прийнятих управлінських рішень своєчасне запровадження компенсаційних заходів, до яких можна віднести захисні та резервні механізми, страхування та інші, забезпечує реалізацію необхідних змін параметрів імовірнісних оцінок зовнішніх та внутрішніх факторів або ступеню впливу відповідного фактора на результати діяльності суб'єкта національної економіки. Після цього розрахунок оцінки вірогідності цільового результату проводиться з урахуванням значень змінених параметрів для своєчасної перевірки ефективності запропонованих заходів на підприємстві.

На нашу думку, досягнення відповідного рівня критеріїв ймовірнісної оцінки результатів діяльності можливе, якщо до цього призведуть обрані компенсаційні заходи за умови повторного здійснення представленої процедури. Дослідження практичної діяльності підприємств підтверджують, що існує необхідність стратегічних перетворень (фінансове оздоровлення, реструктуризація, або зміна загальної системи управління), якщо оцінка підтверджує неможливість впливу компенсаційних заходів на цільовий рівень результативних показників.

Але ж при наявності сприятливих умов загального характеру імовірнісна оцінка результатів діяльності дозволяє сформувати реальні планові показники, які спрямовані на забезпечення ефективної та максимально результативної діяльності суб'єкта національної економіки.

Поряд зі статистичним моделюванням, позитивних результатів можливо досягти за умови використання імітаційного моделювання, який базується на дослідженні розрахованих експериментів з математичними моделями, які проектує поведінку реальних результативних показників та відповідних процесів з урахуванням періоду часу.

Процес функціонування даних показників та систем сегментується на окремі підсистеми та елементи, на основі чого складається алгоритм, який відновлює діяльність систем, рівень показників результатів з урахуванням їх структури.

На основі ідентифікованих факторів впливу описується формалізована модель фінансового результату. Зупинимось на ключових положеннях факторної моделі. В ході розробки було виділено п'ять рівнів впливу факторів на результати діяльності суб'єкта національної економіки (рисунк 2).

Багаторівнева структура впливу факторів на результати діяльності суб'єкта національної економіки базується на залежності окремих результативних показників діяльності суб'єкта національної економіки від чинників.

Для отримання прогнозних показників результатів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності необхідно враховувати:

- перший рівень впливу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища;
- другий і третій рівень – взаємозв'язок факторів середовища та їх вплив на показники, які визначають доходи та витрати суб'єкта національної економіки ;



Рис. 2. Багаторівнева система впливу факторів на результати діяльності суб'єкта національної економіки

- четвертий рівень – визначення прогнозних показників результатів за видами діяльності;
- п'ятий рівень характеризується формуванням планових показників результатів діяльності суб'єкта національної економіки з урахуванням сегментної складової, яка включає фінансові, економічні, соціальні та екологічні результати.

Враховуючи наведену схему, загальний фінансовий результат від діяльності суб'єкта національної економіки розраховується за формулою:

$$FR_{\text{заг}} = FR_{\text{оп.д.}} + FR_{\text{інв.д.}} + FR_{\text{ф.д.}}, \quad (1)$$

де $FR_{\text{оп.д.}}$ – фінансовий результат від операційної діяльності, $FR_{\text{інв.д.}}$ – фінансовий результат від інвестиційної діяльності, $FR_{\text{ф.д.}}$ – фінансовий результат від фінансової діяльності.

Показники фінансового результату від окремих видів діяльності формуються як сума доходів і витрат (витрати з негативним знаком):

$$FR = \sum C_j, \quad (2)$$

де FR – фінансовий результат від окремого виду діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової), C_j – j -ий вид доходу або витрат.

При цьому C_j – це функція трьох змінних:

$$C_j = f(q_j, s_j, b_j), \quad (3)$$

де q_j – кількість реалізованої готової продукції (товарів, робіт, послуг), величина, що має вірогідну і детерміновану складову q_1 . Це може бути фактор, значення якого може бути прогнозовано з високою точністю.

s_j – стабільна складова для доходу або витрат від окремого виду діяльності суб'єкта національної економіки ;

b_j – спеціальна сегментна складова для доходу або витрат від окремого виду діяльності суб'єкта національної економіки (розмір заробітної плати, валютний курс).

На рис. 3 представлена модель формування загального фінансового результату з урахуванням показників фінансового результату від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

На думку автора, запропонована модель враховує різний ступінь залежності доходів або витрат від визначених факторів впливу, що в свою чергу формує прогнозний показник загального фінансового результату діяльності суб'єкта національної економіки, а також впливає на всі зазначені результати діяльності суб'єкта національної економіки. При застосуванні даної моделі необхідно враховувати факт зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та корегувати стан відповідних планових результативних показників.

Суб'єкт господарювання повинен відійти від стандартної системи планування та адаптувати планові завдання до коливань ймовірних факторів, враховуючи вірогідність досягнення результативних показників

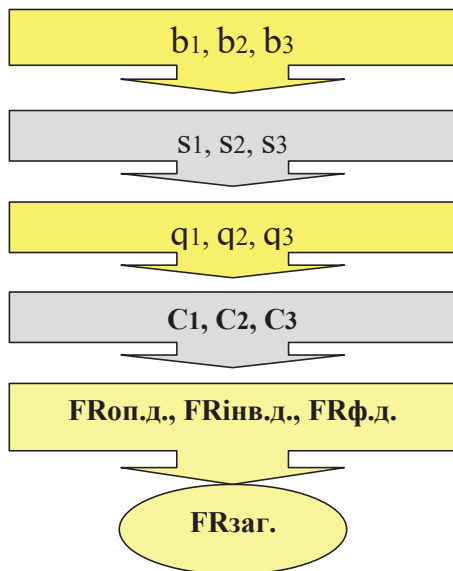


Рис. 3. Модель формування загального фінансового результату діяльності суб'єкта національної економіки

трішнього та зовнішнього середовища, сегментної оцінки нестабільних факторів впливу на результати діяльності за допомогою експертів, статистичного та ймовірного моделювання результатів діяльності суб'єкта національної економіки та складані прогностної оцінки коливань результатів діяльності суб'єкта національної економіки.

з урахуванням багатоваріативної поведінки змінних сегментних складових.

Таким чином, враховуючи наукові та практичні аспекти, на нашу думку, при планування результатів діяльності необхідно забезпечити тісний взаємозв'язок планових показників зі стратегією суб'єкта національної економіки.

Сучасні методики, за допомогою яких здійснюється процес ефективного планування, використовують комплексний підхід до вирішення поставлених питань, а саме процес реалізації обраного методу планування результатів діяльності суб'єкта національної економіки складається з окремих взаємопов'язаних етапів: відбору факторів впливу вну-