**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ**

**ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ПРОМИСЛОВОСТІ**

***Михайличенко Наталя Миколаївна***

УДК 338.26:005.51:621

**АДАПТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ**

**ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ**

**ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління

підприємствами

(переробна промисловість)

**АВТОРЕФЕРАТ**

**дисертації на здобуття наукового ступеня**

**кандидата економічних наук**

Донецьк – 2009

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Донбаській державній машинобудівній академії Міністерства освіти і науки України (м. Краматорськ).

**Науковий керівник –** кандидат економічних наук, доцент

**Єлецьких Світлана Яківна**,

Донбаська державна машинобудівна академія Міністерства освіти і науки України (м. Краматорськ), завідувач кафедри фінансів.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор

**Савіна Галина Григорівна,**

Херсонський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу;

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник

**Моісеєв Геннадій Васильович**,

Інститут економіки промисловості НАН України (м. Донецьк),

завідувач сектору відділу проблем регуляторної політики та розвитку

підприємництва.

Захист відбудеться *«28» травня 2009 р. об 11 годині* на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 11.151.01 в Інституті економіки промисловості НАН України за адресою: 83048, м. Донецьк, вул. Університетська, 77.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Інституту економіки промисловості НАН України за адресою: 83048, м. Донецьк, вул. Університетська, 77.

Автореферат розісланий *«24» квітня 2009 року*.

**Вчений секретар**

**спеціалізованої вченої ради Л.М. Кузьменко**

**ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ**

**Актуальність теми.** Ефективне управління підприємством в умовах ринкового економічного середовища, що зазнає безперервних змін, можливе тільки при швидкому реагуванні на сигнали раннього попередження, а також на щонайменші відхилення фактичних значень параметрів фінансово-госпо­дарської діяльності від запланованих. Виконання цього завдання в межах традиційних підходів до планування, які використовуються на більшості вітчизняних підприємств, неможливе внаслідок переважної орієнтації на минуле (планування на основі лінійної екстраполяції «від досягнутого») та на сучасне становище підприємства (реактивне планування виходячи з наявних ресурсів). За таких умов не враховуються приховані тенденції в загальноекономічному середовищі та конкурентному оточенні, неявні ризики та сприятливі можливості, віддалені та побічні наслідки управлінських рішень, що приймаються.

Удосконалити систему управління підприємством дозволяє впровадження контролінгу – комплексно інтегрованої системи економічного управління підприємством на основі планування та контролю його діяльності.

Проблемам теорії і практики контролінгу (німецька школа) та управлінського обліку (американська школа) присвячені численні роботи зарубіжних авторів: А. Апчерча, Р. Гарісона, Дж. Грея, К. Друрі, Д. Де Костера, Д. Рікетса, Т. Скоуна, Д. Хана. З розвитком ринкових відносин на теренах пострадянського простору слід відмітити роботи російських (О.О. Ананькіної, Н.Г. Данілоч­кіної, О.М. Кармінського, О.Є. Ніколаєвої, Н.І. Оленєва, А.Д. Шеремета, Т.В. Шишкової) та вітчизняних учених (С.Ф. Голова, Л.В. Нападовської, С.М. Петренко, М.С. Пушкаря, Л.О. Сухарєвої, О.О. Терещенка, М.Г. Чумаченка, Ю.П. Яковлєва), які адаптують зарубіжний досвід до місцевих умов та продовжують розв’язання проблем контролінгу. У роботах вітчизняних і російських фахівців планування досі не посіло провідного місця у змістовному полі поняття «контролінг».

Адаптивна система планування та прогнозування, розроблена на засадах концепції контролінгу, орієнтованої на планування і контроль, дозволить підприємству не тільки гнучко реагувати на негативні впливи навколишнього середовища, але і своєчасно виявляти й актуалізовувати приховані потенціали розвитку підприємства.

Тому виникає нагальна потреба впровадження контролінгу як концепції ефективного управління, спрямованого на планування і контроль, що забезпечує ефективне функціонування підприємства в довгостроковому періоді, в практику вітчизняних підприємств. Саме актуальність вищезазначених проблем в умовах ринкової трансформації економіки України зумовила вибір теми дисертації, її мету та завдання.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Донбаської державної машинобудівної академії за темами: «Організаційно-методичне забезпечення антикризового управління промисловим підприємством» (2000-2002 рр., номер держреєстрації 0100U005282), де автором досліджено професійні аспекти контролінгу і визначено місце навичок стратегічного мислення в професійній карті контрóлеру; «Формування комплексної системи організації, планування і управління виробничо-фінансовою діяльністю підприємств і установ в умовах реформування економіки» (2002-2004 рр., номер держреєстрації 0103U004451), у якій розроблено пропозиції щодо використання положень концепції стратегічного мислення Д. Дьорнера у процесі побудови системи планування на підприємстві; «Організаційно-методичні аспекти формування і використання фінансово-економічних ресурсів на підприємствах машинобудування» (2004-2006 рр., номер держреєстрації 0104U009276), де здійснено аналіз проблем планування у складних динамічних системах; «Дослідження механізму економіко-фінансової та організаційної діяльності підприємств та установ» (2006-2008 рр., номер держреєстрації 0106U008918), у якій розроблено концептуальну модель адаптивної системи планування на підприємстві.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень і розробка методичних рекомендацій щодо впровадження адаптивного планування фінансово-господарської діяльності підприємства.

Для досягнення мети вирішено такі основні завдання:

здійснено аналіз проблем, що можуть виникнути в процесі планування діяльності підприємства як складної динамічної системи;

визначено роль і місце планування в системі контролінгу та в процесі його функціонального розвитку;

розроблено концептуальну модель адаптивної системи планування;

виконано оцінку методології планування фінансово-господарської діяльності великого машинобудівного підприємства (на прикладі ЗАТ «НКМЗ»);

обґрунтовано комплекс заходів з підвищення адаптивності системи прогнозування фінансово-господарської діяльності підприємства;

розроблено модель системи планування, побудованої на засадах концепції стратегічного мислення Д. Дьорнера;

розроблено методичні підходи до формування системи раннього попередження і реагування в контурі системи планування та прогнозування.

*Об’єкт дослідження* – система планування фінансово-госпо­дарської діяльності великого машинобудівного підприємства.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні розробки щодо вдосконалення системи планування фінансово-господарської діяльності підприємства.

*Методи дослідження.*Методологічною та методичною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії та управління, наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері планування фінансово-господарської діяльності підприємства. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України щодо фінансово-господарської діяльності підприємств і внутрішня звітність машинобудівних підприємств.

У роботі використано загальнонаукові методи пізнання: у процесі дослідження впливу функції планування на розвиток контролінгу як концепції – системний та історико-функціональний підходи; у процесі оцінки якості методології планування на великому машинобудівному підприємстві – порівняльний аналіз, системний підхід, методи економіко-математичного моделювання та прогнозування; при розробці адаптивної системи планування фінансово-господарської діяльності підприємства, а також системи раннього попередження і реагування – методи адаптивного прогнозування та положення концепції стратегічного мислення Д. Дьорнера.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розвитку, поглибленні теоретичних і методичних підходів до формування інтегрованих систем прогнозування, планування та раннього попередження з метою своєчасного реагування на негативні впливи економічного середовища.

До найбільш важливих результатів належать такі:

*уперше:*

розроблено модель трирівневої системи планування із вбудованими критеріями оцінки ефективності планування як управлінського процесу, яка дозволяє не тільки забезпечити найбільш оптимальний шлях до досягнення мети, але і здійснити внутрішній аналіз ефективності планування завдяки вбудованим критеріям оцінки;

*удосконалено:*

вимоги-передумови до планування, розроблені на основі аналізу проблем планування у складних динамічних системах, що надає можливість побудувати ефективну систему планування на підприємстві та дозволяє уникнути переважної більшості управлінських помилок;

концептуальну модель адаптивної системи планування, сформовану на основі функціонально-цільового критерію класифікації, яка дозволяє здійснювати планування на підприємстві з максимальною ефективністю за рахунок чутливого реагування на зміни як у навколишньому середовищі підприємства, так і в самому підприємстві як у складній динамічній системі;

науково-методичні підходи до формування показників системи раннього попередження і реагування на основі використання логіко-дедуктивних систем показників стратегічної моделі прибутку, адаптованої до вітчизняних умов, яка уможливлює моделювання значення цільового показника (рентабельність акціонерного (статутного) капіталу) в разі відхилення складових показників, об’єднаних у пірамідальні моделі другого рівня деталізації, які представляють три шляхи стратегії розвитку підприємства;

*дістали подальшого розвитку:*

підходи до прогнозування діяльності підприємства з використанням методик адаптивного прогнозування, що дозволяє зробити прогностичні системи показників більш чутливими до змін в економічному середовищі за рахунок варіативності ступеня чутливості прогностичних систем до відхилень залежно від їх природи і специфіки;

підходи до визначення кошторисів промислового підприємства на основі використання методики «переговорної практики», яка забезпечує інтеграцію зусиль менеджменту різних ланок на досягненні головних цілей підприємства, та безперервного бюджетування для формування щільного зв’язку між різними рівнями планування;

науково-методичні підходи до формування внутрішнього контуру системи раннього попередження і реагування як складової системи планування, що надає можливість ущільнити зв’язок між системами моніторингу та планування.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні положення, викладені в дисертації, доведені до рівня методичних розробок, які дозволяють підвищити якість управлінських процесів і загальну ефективність діяльності підприємства.

Розроблена модель трирівневої системи планування із вбудованими критеріями оцінки ефективності планування як управлінського процесу та окремі пропозиції з удосконалення процесу планування на підприємстві впроваджено в практику управління ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (довідка № 007/159 від 05.12.2007 р.).

Рекомендації з розробки та впровадження системи раннього попередження та реагування як підсистеми стратегічного та оперативного планування впроваджено в практику діяльності ВАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» (довідка № 4586 від 20.02.2008 р.).

Положення дисертаційної роботи використано в навчальному процесі Донбаської державної машинобудівної академії (довідка № 01-05-936 від 22.05.2008 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є завершеним науковим дослідженням. Усі наукові результати, викладені в дисертаційній роботі, одержано автором особисто. Внесок здобувача в колективні наукові праці конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, висновки і рекомендації, викладені в дисертації, обговорювались та дістали позитивної оцінки на 10 міжнародних, всеукраїнських і регіональних науково-практичних конференціях. Основні з них: Всеукраїнська наукова конференція студентів і молодих учених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (м. Донецьк, 2000 р.); Міжнародна наукова конференція студентів і молодих учених «Проблеми та перспективи розвитку фінансів, кредиту і бухгалтерського обліку» (м. Донецьк, 2002 р.); ІІ Міжнародна конференція студентів, аспірантів і молодих учених «Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління» (м. Київ, 2003 р.); V Всеукраїнська науково-практична конференція «Фінансово-економічні проблеми розвитку регіонів України» (м. Дніпропетровськ, 2004 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Створення інтелектуальної системи обліку для економіки України» (м. Тернопіль, 2007 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 24 наукові праці загальним обсягом 15,85 д.а., особисто автору належить 10,75 д.а., у тому числі 11 – у фахових виданнях, 10 – у матеріалах конференцій, 3 – в інших виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 163 найменувань і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 192 сторінки. Робота містить 6 таблиць, 42 рисунки, 5 додатків.

**ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

**У першому розділі** **«Адаптивне планування в складних динамічних системах»** здійснено аналіз проблем планування в динамічних системах, досліджено еволюцію концепцій контролінгу, визначено роль і місце планування в системі контролінгу, обрано підходи до розвитку концептуальної моделі адаптивної системи планування.

У другій половині XX ст. сформувалось уявлення про сутність підприємства як системи. Системна концепція підприємства, на відміну від концепції підприємства-механізму, розглядає його як цілеспрямовану систему, головною функцією якої в суспільстві є виробництво та розподіл благ; ця система складається з цілеспрямованих елементів і сама є елементом більш складної цілеспрямованої системи. Головною ознакою складних динамічних систем є їх сітьова побудова. Тобто будь-яке управлінське рішення, крім очікуваного безпосереднього результату, має побічні та віддалені наслідки. Управлінські ситуації, у свою чергу, мають усі ознаки складних ситуацій: вони складаються з великої кількості елементів, поєднаних численними зв’язками, що зумовлює невизначеність і непрозорість ситуацій, у яких приймаються управлінські рішення.

Планування як початкова функція в управлінському циклі найбільш «страждає» від нездатності людини ефективно діяти в умовах складних динамічних систем, які потребують мислення не за схемою «причина-наслідок», а в так званих «каузальних сітях», а також навичок прогнозування експоненціальних процесів. Складну динамічну систему (СДС) визначено як сукупність численних взаємопов’язаних елементів, що характеризується великою кількістю зв’язків різного характеру між її складовими, змінюється в часі, має сітьовий характер і не відзначається прозорістю. Виходячи з вищенаведених ознак динамічної системи, побудовано систему вимог-передумов до забезпечення ефективного планування, які є основою для розробки концептуальної моделі адаптивного планування та бюджетоорієнтованої системи контролінгу і включають такі умови: побудови повної та достовірної структурної моделі системи; забезпечення процесу планування оперативною релевантною і достатньою інформацією; своєчасного визначення бажаного напряму руху системи, з’ясування наявних тенденцій розвитку та їх узгодження; визначення сигнальних критеріїв оцінки виконання планів, достатніх в умовах непрозорості й невизначеності; забезпечення комплексності планування на різних рівнях і в різних підрозділах системи управління.

У результаті дослідження встановлено, що сучасний контролінг існує у двох іпостасях: як різновид практичної діяльності у сфері управління і як галузь наукової думки. Таким чином, з одного боку, контролінг є філософією ефективного управління, а з іншого – практикою оптимізації управлінських процесів шляхом інформаційного забезпечення, координації та інтеграції процесів прийняття управлінських рішень. Надано визначення поняття «контролінг» з позицій теоретичного, практичного та системного підходів:

1. Контролінг – концепція ефективного управління підприємством, розроблена на засадах системного підходу з урахуванням вимог гнучкості та адаптивності.

2. Контролінг – вид практичної діяльності у сфері економіки, спрямований на координацію та інформаційне забезпечення процесів прийняття управлінських рішень у сферах організації, планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання на всіх рівнях управління.

3. Контролінг – це метафункція менеджменту, спрямована на забезпечення цільової орієнтації підприємства та на максимально ефективне досягнення цілей, яка пронизує всю структуру управління та, як і управління в цілому, має два аспекти: стратегічний та оперативний.

Система контролінгу – це адаптивна складна динамічна сукупність взаємопов’язаних методичних підходів, які забезпечують довгострокове ефективне функціонування і розвиток підприємства шляхом координації і спрямування зусиль усіх функціональних підрозділів останнього на досягнення цільових показників.

На основі аналізу класифікації планування за функціонально-цільовим критерієм надано визначення видам-рівням планування в адаптивній системі та обрано класифікаційний критерій для побудови концептуальної моделі адаптивної системи планування. Стратегічне планування – це управлінський процес менеджменту вищого рівня, завданням якого є здійснення стратегій, спрямованих на розвиток підприємства шляхом досягнення його загальних цілей і реалізації місії підприємства. Тактичне планування – це управлінський процес менеджменту середньої ланки, завданням якого є реалізація короткострокових стратегій (тактик), що виступають засобами досягнення головної мети підприємства. Оперативне планування – управлінський процес менеджменту нижньої ланки, завданням якого є здійснення операційної діяльності в поточному році, спрямоване на максимально ефективну реалізацію тактик (і, як наслідок, стратегій) підприємства. Диспозитивне планування – управлінський процес регулювання поточної діяльності підприємства, завданням якого є досягнення і оптимізація цільових показників оперативного плану.

Концепція стратегічного мислення Д. Дьорнера, представлена в його чисельних роботах у сфері дослідження мислення людини, може служити методологічним підґрунтям для розбудови адаптивної системи планування. Виходячи з того, що система – це сукупність змінних, пов’язаних одна з одною через сіті причинних залежностей, а моделювання СДС потребує визначення позитивних і негативних зворотних зв’язків, «амортизаторів», критичних та індикаторних змінних, слід зазначити, що вирішальною в процесі планування є розробка блоку образу сьогодення (ОС). Блок ОС описує наявну на момент планування ситуацію і є за своєю сутністю моделлю складної динамічної системи-підприємства, що відображає сітьові зв’язки як з її підсистемами (центри відповідальності), так і з надсистемами (конкурентне й економічне середовище). Наступним етапом процесу планування є розробка блоку образу майбутнього (ОМ), що і становить сутність планування у вузькому розумінні. Процес розробки образу майбутнього тісно пов’язаний із процесами цілеполягання та прогнозування, але головним підґрунтям, так само як і під час розробки блоку ОС, є модель СДС.

Блоки ПЦ 1...ПЦ N (проміжна ціль 1...N) відображають послідовні етапи в досягненні ОМ. Водночас вони є кроками досягнення образу майбутнього і критеріями для контролю за цим процесом. Розгалуження забезпечують гнучкість системи планів на випадок важливих змін параметрів економічного середовища підприємства. Кожна з проміжних цілей на етапі її досягнення стає свого роду образом майбутнього меншого масштабу, і шлях її досягнення теж може бути представлений за допомогою більш детальних проміжних цілей. Цьому відповідають різні рівні планування: стратегічне планування описує шлях до досягнення основного ОМ; тактичне – шлях до ключової проміжної цілі; оперативне – інтегрує проміжні цілі другого рівня деталізації.

Згідно з концепцією стратегічного мислення планування на підприємстві можна представити як систему вбудованих одна в одну сфер планування. З цієї точки зору стратегічне, оперативне та диспозитивне планування можна визначити як інструменти досягнення образу майбутнього виходячи з умов образу сьогодення.

Розроблена на засадах концепції стратегічного мислення модель співвідношення стратегічного, тактичного, оперативного та диспозитивного планування (рис. 1) дозволяє визначити роль кожного з цих видів планування в процесі управлінської діяльності, а також побудувати концептуальну модель адаптивної системи планування.































































































Рис. 1. Модель співвідношення стратегічного, тактичного   
та оперативного планування

Під адаптивною системою планування розуміється така, що здатна транс­формуватись у відповідь на зміни в зовнішньому економічному середовищі й у внутрішньому середовищі підприємства таким чином, щоб її ефективність у результаті таких змін досягла свого оптимуму. Отже, гнучке планування передбачає три рівні планування плюс рівень регулювання (диспозитивного планування).

Розроблена на засадах концепції стратегічного мислення модель адаптивної системи планування (рис. 2) дозволить здійснювати процес планування на підприємстві з максимальною ефективністю за рахунок чутливого реагування на зміни як у навколишньому середовищі підприємства, так і в самому підприємстві як у складній динамічній системі.

**У другому розділі** **«Оцінка методології планування фінансово-госпо­дарської діяльності підприємства»** проаналізовано процес упровадження елементів контролінгу в систему планування ЗАТ «НКМЗ», систему планування великого машинобудівного підприємства на прикладі ЗАТ «НКМЗ», запропоновано шляхи вдосконалення методології прогнозування та бюджетування великого машинобудівного підприємства.

  














  
  
  


  


  
















Рис. 2. Процес адаптивного планування (концептуальна модель)

ЗАТ «НКМЗ» є одним із перших українських підприємств, де почали впроваджувати елементи управлінського обліку та контролінгу. Аналіз досвіду ЗАТ «НКМЗ», а також оцінка ефективності методології планування на цьому великому машинобудівному підприємстві дозволяють розробити комплекс заходів з поліпшення методики та методології прогнозування та планування.

Аналіз процесу впровадження елементів контролінгу в систему планування ЗАТ «НКМЗ» свідчить, що структурна реорганізація управлінської системи підприємства на засадах управлінського обліку та контролінгу (рис. 3) дозволяє підвищити загальну ефективність діяльності підприємства в умовах ринкового економічного середовища, яке перманентно змінюється.

**  
**

**  
**

**  
**

****

****

**  
**

****

****

****

****

****

****

****

****

**  
**

****

Рис. 3. Упровадження елементів контролінгу в систему управління   
ЗАТ «НКМЗ»

Як напрями подальшого вдосконалення системи управління ЗАТ «НКМЗ» рекомендується впровадити ступінчастий розрахунок сум покриття (маржинального прибутку) як головного показника ефективності діяльності центрів відповідальності, а також узгодити практику відокремлення центрів відповідальності за різними функціональними напрямами із внутрішньою логікою цих понять. Аналіз системи планування ЗАТ «НКМЗ» свідчить, що методику та методологію процесів планування можна вдосконалити за рахунок використання положень концепції стратегічного мислення, планування в щомісячному розрізі, методів безперервного бюджетування або «переговорної практики», впровадження системи раннього попередження і реагування та адаптивного прогнозування, а також за рахунок використання логіко-дедуктивних систем показників.

У контурі оперативного і тактичного планування важливе місце посідають підсистеми прогнозування і бюджетування (точність прогнозів і можливість вираження плану в чисельних показниках (бюджетування) для стратегічного контуру планування є значно нижчою внаслідок більш далекого горизонту). Тому ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства прямо пропорційно залежить від ступеня адаптивності системи прогнозування і бюджетування.

Удосконалення методології прогнозування господарської діяльності підприємства можливе на базі використання методики адаптивного прогнозування.

Термін «адаптивне прогнозування» охоплює методи прогнозування, які ґрунтуються на адаптації до інформації, на основі якої будується проноз. Його характерна риса полягає в тому, що в результаті надходження нових даних значення прогнозу змінюється, адаптуючись до інформації, яка щойно надійшла, і стає більш чутливим до неї. При незначних змінах значень даних прогноз також майже не зміниться.

Рекомендується використовувати метод згладжування помилок, запропонований Тріггом, який базується на визначенні «контрольного сигналу відстеження» (контрольного сигналу, або треккінг-сигналу). Значення контрольного сигналу вказує з певним рівнем статистичної довіри на ступінь неадекватності прогностичної системи новим даним і на незадовільність прогнозу.

Розроблені заходи з підвищення ефективності системи планування фінансово-господарської діяльності на підприємстві мають на меті вдосконалення системи управління підприємством у цілому, поліпшення якості менеджменту як вищих, так і нижчих ланок. Удосконалення системи управління підприємством – головна мета контролінгу в його сучасному розумінні.

**У третьому розділі** **«Розробка бюджетоорієнтованої системи контролінгу»** розроблено методичні підходи до формування системи контролінгу, спрямованої на функції планування і прогнозування та модель системи планування, побудованої на засадах концепції стратегічного мислення, запропоновано методичні підходи до формування системи раннього попередження і реагування в контурі прогнозування і планування та використання логіко-дедук­тивних моделей як інструменту раннього попередження і реагування.

Існують різні підходи до впровадження системи контролінгу на підприємстві: залежно від потреб управління система контролінгу може бути контроль-центрованою, облік-центрованою, орієнтованою на планування, орієнтованою на координацію, інформаційно орієнтованою.

Система контролінгу, орієнтована на планування, є першим етапом упровадження системи контролінгу на промисловому підприємстві. Проте її реалізація на практиці потребує впровадження таких елементів контролінгу, як система управлінського обліку та система раннього попередження і реагування (без якої неможливе ефективне прогнозування), що зазвичай належать до суміжних функцій – облікової та контрольної.

Розроблено модель планування з урахуванням положень концепції стратегічного мислення.

Під образом майбутнього (ОМ) розуміється система значень параметрів бажаної мети, прив’язана до певного терміну Т і розроблена з урахуванням наявної ситуації та існуючих трендів її розвитку.

Під образом сьогодення (ОС) мається на увазі система значень параметрів сучасного стану підприємства та його мікро- і макросередовища, які можуть сприяти реалізації образу майбутнього, або, навпаки, стати на заваді.

Під проміжною ціллю (ПЦ) розуміється образ майбутнього другого рівня, система значень показників ефективності діяльності підприємства та його стану на певний час t на відрізку [0; Т], де 0 відповідає початку планування. Деталізація проміжної цілі часу t1 (ПЦ1) вища за деталізацію проміжної цілі часу t2 (ПЦ2), деталізація останньої досягає рівня першої в час t1, тоді деталізація цілі часу t3 (ПЦ3) досягає рівня деталізації ПЦ2 на час t1. Якщо на час t1 ПЦ1 не буде досягнуто повною мірою, це стає сигналом про необхідність корекції ланки наступних ПЦ і навіть переходу на альтернативну гілку ПЦ (перше – якщо ПЦ1 не досягнуто за ендогенних причин; друге – за екзогенних). Пунктом можливого розгалуження є кожна ПЦ, рішення про перехід на альтернативну галузь має прийматись, коли вплив зовнішніх чинників робить неможливим досягнення ОМ шляхом головної низки ланок ПЦ (магістрального шляху). Шлях досягнення ОМ – система ланок і розгалужень ПЦ на відрізку [0; Т], обов’язковими характеристиками якої є значення параметру часу t: для ОМ –Т, для ОС – 0. Шлях є реалізацією ОМ, втіленням його в реальність. Крім шляху досягнення ОМ, можна говорити про образ шляху на певний момент (рис. 4).

Розроблена з урахуванням положень концепції стратегічного мислення модель трирівневої (без урахування диспозитивного планування – регулювання) системи планування на підприємстві дозволяє не тільки забезпечити найбільш оптимальний шлях до поставленої мети, але і здійснити внутрішній аналіз ефективності планування завдяки вбудованим критеріям оцінки, що підтверджують результати впровадження в практику управління ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод».

Інтеграція прогнозної інформації трьох сфер спостереження, її обробка і передача на відповідний рівень управління є завданням системи раннього попередження і реагування (СРПР). СРПР базується на використанні систем показників, які дозволяють не тільки кількісно охарактеризувати й оцінити ситуацію, але і розкрити причини її виникнення, виконати структурно-логічний аналіз чинників впливу. Показники мають бути прогнозованими, тобто свідчити про наявні тенденції та приховані й побічні наслідки прийняття певних управлінських рішень. Формально система раннього попередження та реагування належить до контуру прогнозування, проте її участь відчутна як у процесі розробки образу майбутнього та проміжних цілей (контур цілеполягання), так і в контурі планування/контролю. Причому цей зв’язок є двостороннім: критеріальний характер проміжних цілей включає їх у систему показників СРПР, рівно як і система бюджетів (проміжних цілей найбільш подрібненого рівня деталізації), що становить основу контуру планування/контролю в оперативному розрізі, може включатись у внутрішню сферу спостереження СРПР.

























0 t1 t2 Т t

Рис. 4. Шлях досягнення ОМ (t = 0)

Головними елементами СРПР є показники і системи показників раннього попередження. Межі даного дослідження не дозволяють детально розглянути показники зовнішніх сфер спостереження: конкурентного оточення та економічного середовища (таких як тенденції зміни обсягів ринків збуту, швидкість зростання цін на ресурси, тенденції в коливаннях валютних курсів, зміни політичного курсу тощо). Ці показники раннього попередження мають в основному характер трендів і використовуються для прогнозування тенденцій у змінах напряму перебігу процесів, що можуть безпосередньо або опосередковано вплинути на СДС-підприємство.

Головний акцент зроблено на СРПР внутрішньої сфери, на відповідні показники і системи показників раннього попередження. Однак комплексність СРПР стає можливою за умови включення до переліку показників не тільки кількісних і фінансових, але також і якісних, нефінансових. До основних нефінансових показників можна віднести якість продукції та послуг, кваліфікацію та мотивацію персоналу, ставлення клієнтів, збереження і розширення частки ринку, клієнтської бази, рівень обслуговування клієнтів тощо. Отже, СРПР має розбудовуватися відповідно до методичного підходу збалансованої системи показників, яка набуває все більшої популярності в західній управлінській практиці.

Таким чином, процес побудови внутрішньої сфери СРПР для великого машинобудівного підприємства містить такі кроки:

1. Побудова системи бюджетування та бюджетного контролю в щомісяч­ному розрізі.
2. Упровадження трирівневого аналізу показників ліквідності.
3. Упровадження системи моніторингу дебіторської заборгованості.
4. Прогнозування показників фінансової стійкості.
5. Використання Z-рахунків для раннього попередження банкрутства
6. Відстеження показників за системою Du Pont та за пірамідальними структурами корпорації Nordstrom.
7. Відстеження динаміки нефінансових якісних показників ефективності діяльності підприємства.

Логіко-дедуктивні (пірамідальні) системи показників, розроблені M. Леві та Б. Вейтцем для корпорації Нордстром, які рекомендується використовувати на кроці 6 процесу побудови внутрішньої сфери СРПР, заслуговують на увагу, оскільки дозволяють розкласти комплексну проблему на складові, змоделювати вплив відхилень за складовими показниками на центральний показник, вчасно помітити негативні приховані тенденції змін у центральному показнику та розробити комплекс заходів щодо їх своєчасного попередження тощо.

Profit Margin Models, Asset Turnover Model, Financial Leverage Model, The Strategic Profit Model діють у комплексі та дозволяють здійснювати всебічне спостереження за фінансовою діяльністю підприємства. The Strategic Profit Model є узагальненням трьох стратегічних напрямів, представлених у трьох попередніх моделях: прибутку, обороту та фінансового важеля як головних показників ефективності. У процесі дослідження зазначені моделі, спочатку розроблені для торговельних компаній, адаптовано для вітчизняних промислових підприємств.

Результати впровадження у практику діяльності ВАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» підтверджують, що адаптована пірамідальна структура стратегічного прибутку Нордстром є важливою складовою системи раннього попередження та реагування, оскільки дозволяє заздалегідь спрогнозувати вплив зміни показника будь-якого рівня на чільний показник (рентабельність акціонерного (статутного) капіталу); крім того, пірамідальні моделі використовуються для цілей прогнозування, планування, аналізу та контролю діяльності підприємства.

**ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі узагальнено теоретичні та методичні підходи до впровадження адаптивного планування фінансово-господарської діяльності підприємства на основі формування інтегрованих систем прогнозування, планування та раннього попередження з метою своєчасного реагування на негативні впливи економічного середовища.

1. У результаті аналізу проблем, що можуть виникнути в процесі планування діяльності підприємства як складної динамічної системи, розроблено вимоги-передумови до ефективного планування, які є основою для розробки концептуальної моделі адаптивного планування та бюджетоорієнтованої системи контролінгу. Система вимог-передумов включає такі умови: побудови повної та достовірної структурної моделі системи; забезпечення процесу планування оперативною релевантною і достатньою інформацією; своєчасного визначення бажаного напряму руху системи, з’ясування наявних тенденцій розвитку та їх узгодження; визначення сигнальних критеріїв оцінки виконання планів, достатніх в умовах непрозорості й невизначеності; забезпечення комплексності планування на різних рівнях і в різних підрозділах системи управління.

2. На основі співставлення підходу до визначення сутності контролінгу як різновиду практичної діяльності у сфері управління та погляду на контролінг як на галузь наукової думки сформульовано авторське визначення даного поняття виходячи з позицій системного підходу. Контролінг – це метафункція менеджменту, спрямована на забезпечення цільової орієнтації підприємства та на максимально ефективне досягнення цілей, яка пронизує всю структуру управління та, як і управління в цілому, має два аспекти: стратегічний та оперативний. Система контролінгу – це адаптивна складна динамічна сукупність взаємопов’язаних елементів, які виконують функцію забезпечення довгострокового ефективного функціонування і розвитку підприємства шляхом координації і спрямування зусиль усіх його функціональних підрозділів на досягнення цільових показників.

3. Розроблена на засадах концепції стратегічного мислення Д. Дьорнера концептуальна модель адаптивної системи планування дозволяє здійснювати процес планування на підприємстві з максимальною ефективністю за рахунок чутливого реагування на зміни як у навколишньому середовищі підприємства, так і в самому підприємстві як у складній динамічній системі. У межах розробленої концептуальної моделі надано визначення різним рівням планування за функціонально-цільовим критерієм. Концептуальна модель є основою для побудови трирівневої (стратегічний, тактичний, оперативний рівні) системи планування на підприємстві.

4. На основі аналізу процесу впровадження елементів контролінгу в систему планування машинобудівних підприємств доведено, що структурна реорганізація управлінської системи підприємства на засадах управлінського обліку та контролінгу дозволяє підвищити загальну ефективність діяльності підприємства в умовах ринкового економічного середовища, яке перманентно змінюється. Як напрями подальшого вдосконалення системи управління на прикладі ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» рекомендується впровадити ступінчастий розрахунок сум покриття (маржинального прибутку) як головного показника ефективності діяльності центрів відповідальності, а також узгодити практику відокремлення центрів відповідальності за різними функціональними напрямами із внутрішньою логікою цих понять.

5. Аналіз системи планування машинобудівних підприємств свідчить, що методику планування можна вдосконалити за рахунок використання положень концепції стратегічного мислення, планування в щомісячному розрізі, методів безперервного бюджетування або «переговорної практики», впровадження системи раннього попередження і реагування та адаптивного прогнозування, а також за рахунок використання логіко-дедуктивних систем показників.

6. Доведено ефективність апробованої на прикладі ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» системи адаптивного прогнозування, яка дозволила вдосконалити якість прогнозів господарської діяльності підприємства як бази оперативного планування на основі гнучкого підходу до чутливості прогнозів. Рекомендується використовувати метод згладжування помилок, запропонований Тріггом, що базується на визначенні треккінг-сигналу, значення якого вказує з певним рівнем статистичної довіри на ступінь неадекватності прогностичної системи новим даним і на незадовільність прогнозу.

7. Розроблена з урахуванням положень концепції стратегічного мислення модель трирівневої (без урахування диспозитивного планування – регулювання) системи планування на підприємстві дозволяє не тільки забезпечити найбільш оптимальний шлях до поставленої мети, але і здійснити внутрішній аналіз ефективності планування завдяки вбудованим критеріям оцінки, що підтверджують результати впровадження в практику управління ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод».

8. Кожен блок розробленої системи раннього попередження та реагування дозволяє акцентувати увагу на різних аспектах фінансово-господарської діяльності підприємства: бюджетний контроль служить для відстеження негативних тенденцій у виробничій діяльності підприємства, спостереження за дебіторською заборгованістю підвищує ліквідність підприємства, динамічне прогнозування показника фінансової стійкості дозволяє вчасно реагувати в разі відхилень фактичних значень показника та його складових від прогнозованих значень.

9. Здійснено адаптацію для вітчизняних підприємств логіко-дедуктивної системи показників стратегічної моделі прибутку з метою використання в процесі побудови внутрішньої сфери системи раннього попередження і реагування. Результати впровадження в практику діяльності ВАТ «Старокраматорський машинобудівний завод» підтверджують, що адаптована пірамідальна структура стратегічного прибутку дозволяє заздалегідь спрогнозувати вплив зміни показника будь-якого рівня на чільний показник (рентабельність акціонерного (статутного) капіталу); крім того, пірамідальні моделі використовуються для цілей прогнозування, планування, аналізу та контролю діяльності підприємства.

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

***Статті у наукових фахових виданнях***

1. Михайличенко Н.М. Використання положень концепції стратегічного мислення в контролінгу планування на підприємстві / Н.М. Михайличенко // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції: зб. наук. праць. – Луцьк: Надстир’я, 2004. – Вип. Х. – № 1-2. – С. 282 – 288.
2. Михайличенко Н.М. Аналіз проблем планування в складних динамічних системах / Н.М. Михайличенко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – Вип. 196, т. ІІІ. – С. 547 – 552.
3. Михайличенко Н.М. Розробка системи вимог до планування в складних динамічних системах / Н.М. Михайличенко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: зб. наук. праць. – Краматорськ: ДДМА, 2005. – № 2. – С. 264 – 273.
4. Михайличенко Н.М. Розробка моделі системи планування, побудованої на засадах концепції стратегічного мислення / Н.М. Михайличенко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: зб. наук. праць. – Краматорськ: ДДМА, 2006. – № 1 (3). – С. 274 – 278.
5. Михайличенко Н.М. Визначення ролі контролінгу планування в процесі розвитку контролінгу як концепції / Н.М. Михайличенко // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль: зб. наук. праць. – Тернопіль: ТДЕУ, 2006. – Вип. 15. – С. 43 – 48.
6. Михайличенко Н.М. Актуальність контролінгу – питання відповідності вітчизняної школи управління європейським стандартам / Н.М. Михайличенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: економіка: зб. наук. праць. – Ужгород: УНУ, 2007. – Вип. 23. – С. 171 – 175.
7. Михайличенко Н.М. Концептуальна модель адаптивної системи планування / Н.М. Михайличенко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: зб. наук. праць. – Краматорськ: ДДМА, 2007. – № 1 (7). – С. 270 – 277.
8. Михайличенко Н.М. Адаптивне прогнозування як засіб підвищення ступеня ефективності системи планування на підприємстві / Н.М. Михайличенко // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: зб. наук. праць. – Краматорськ: ДДМА, 2007. – № 3 (9). – С. 275 – 280.
9. Михайличенко Н.М.Адаптивна система планування і концепція стратегічного мислення / Н.М. Михайличенко // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна: зб. наук. праць. – Д.: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2007. – Вип. 15. – С. 245 – 249.
10. Михайличенко Н.М. Логіко-дедуктивні моделі Nordstrom як інструмент системи раннього попередження і реагування / Н.М. Михайличенко // Вісник Донецького університету економіки та права. Сер.: економіка та управління: зб. наук. праць. – Донецьк: ДонУЕП, 2007. – № 1. – С. 142 – 152.
11. Михайличенко Н.М. Аналіз підходів до планування на великому машинобудівному підприємстві (на прикладі ЗАТ «НКМЗ») / Н.М. Михайличенко // Економіка промисловості. – 2008. – № 2 (41). – С. 87 – 92.

***Матеріали наукових конференцій***

12. Михайличенко Н.Н. Ценообразование на основе расчета сумм покрытия в системе контроллинга / Н.Н. Михайличенко, С.Я. Елецких // Труди Всеукраїнської наук. конф. студентів і молодих учених „Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання”. – Донецьк: ДонНУ, 2000. – Ч. 2. – С. 143 – 145.

*Особистий внесок:* розроблено ступінчастий розрахунок сум покриття.

13. Михайличенко Н.Н. Применение методики стратегического мышления в контроллинге планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Н.Н. Михайличенко, С.Я. Елецких // Матеріали Міжнар. наук. конф. студентів та молодих учених „Проблеми та перспективи розвитку фінансів, кредиту і бухгалтерського обліку” (21 бер. 2002 р.). – Донецьк: ДДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2002. – С. 147 – 149.

*Особистий внесок:* узагальнено положення концепції стратегічного мислення та адаптовано їх до потреб контролінгу.

14. Михайличенко Н.М. Контролінг макро- і мікроструктур як інструмент розвитку економіки України / Н.М. Михайличенко // Актуальные проблемы экономики, финансов, управления и права периода трансформации: материалы обл. науч.-практ. конф. (23 нояб. 2002 г.). – Донецк: ДИЭХП, 2002. – Ч. 1. – С. 106 – 108.

15. Михайличенко Н.М. Контролінг інвестиційних проектів / Н.М. Михайличенко, С.Я. Єлецьких // Матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. „Проблеми формування та реалізації інвестиційної стратегії господарюючого суб’єкта”. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2002. – С. 152 – 154.

*Особистий внесок*: узагальнено інструменти контролінгу інвестиційних проектів.

16. Михайличенко Н.М. Контролінг як основа ефективного управління / Н.М. Михайличенко // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління: матеріали ІІ Міжнар. конф. студентів, аспірантів і молодих учених (9-12 квіт. 2003 р.). – К.: ПВА „Книга Пам’яті України”, 2003. – С. 120 – 121.

17. Михайличенко Н.М. Проблеми планування в складних динамічних системах / Н.М. Михайличенко // Матеріали V Всеукраїнської наук.-практ. конф. „Фінансово-економічні проблеми розвитку регіонів України”. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – Т. І. – С. 173 – 174.

18. Михайличенко Н.М. Контролінг як інструмент ефективного управління інноваційними проектами / Н.М. Михайличенко // Регіональні проблеми та перспективи розвитку ринків збуту промислової продукції: тези доп. наук.-практ. конф. (6-7 груд. 2006 р.). – К.: УкрІНТЕІ, 2006. – Т. 2. – С. 89 – 91.

19. Михайличенко Н.М. Контролінг у виконанні функції планування / Н.М. Михайличенко // Науково-технічний розвиток: економіка, технології, управління: матеріали VІ Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених (19-21 квіт. 2007 р.). – К.: ТОВ „ЕКМО”, 2007. – С. 59 – 60.

20. Михайличенко Н.М. Аналіз процесу впровадження елементів контролінгу в систему управління ЗАТ «НКМЗ» / Н.М. Михайличенко // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Створення інтелектуальної системи обліку для економіки України» (21-22 листоп. 2007 р.). – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – С. 282 – 285.

21. Михайличенко Н.М. Проблеми становлення контролінгу планування / Н.М. Михайличенко // Фінансово-економічні та інституціональні проблеми розвитку промислових підприємств: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (24-25 трав. 2007 р.). – Краматорськ: ДДМА, 2007. – С. 104 – 105.

***Інші видання***

22. Михайличенко Н.Н. Контроллинг как инструмент антикризисного управления промышленным предприятием в условиях реформирования экономики / Н.Н. Михайличенко, С.Я. Елецких // Проблемы технологии, управления и экономики; под общ. ред. В.А. Панкова. – Краматорск: ДГМА, 1999. – Ч.1. – С. 85 – 87.

*Особистий внесок:* узагальнено антикризові інструменти контролінгу.

23. Михайличенко Н.Н. Контроллинг планирования финансово-хозяйст­венной деятельности предприятия / Н.Н. Михайличенко // Актуальні проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України: зб. наук. статей. – Харків: Фінарт, 2002. – С. 270 – 271.

24. Михайличенко Н.М. Контролінг і бюджетування фінансово-господар­ської діяльності підприємства: навч. посібник / Н.М. Михайличенко, В.А. Панков, С.Я. Єлецьких. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 112 с.

*Особистий внесок:* узагальнено концепції контролінгу в історико-функ­ціональному розрізі; розроблено пропозиції щодо ступінчастого розрахунку сум покриття; розроблено систему вимог-передумов до забезпечення ефективного планування; розроблено модель співвідношення стратегічного, тактичного, оперативного та диспозитивного планування; вдосконалено загальну схему етапів бюджетування.

**АНОТАЦІЯ**

**Михайличенко Н.М. Адаптивне планування фінансово-господар­ської діяльності підприємства. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (переробна промисловість). – Інститут економіки промисловості НАН України, Донецьк, 2009.

Дисертаційну роботу присвячено розробці методологічних положень і методичних рекомендацій щодо впровадження адаптивної системи планування фінансово-господарської діяльності підприємства на засадах концепції стратегічного мислення. Визначено підходи до формування адаптивної системи прогнозування та планування фінансово-господарської діяльності підприємства як інструменту підвищення його ефективності в умовах динамічного ринкового економічного середовища.

Проаналізовано проблеми планування у складних динамічних системах, визначено роль функції планування в процесі розвитку контролінгу як концепції та місце функції планування в його функціональному полі, обґрунтовано доцільність використання на промислових підприємствах адаптивного прогнозування, вдосконалено загальну модель бюджетування і бюджетного контролю.

Запропоновано: комплекс вимог-передумов до процесу планування, який надає можливість побудувати ефективну систему контролінгу планування на підприємстві; концептуальну модель адаптивної системи планування; модель трирівневої системи планування із вбудованими критеріями оцінки ефективності планування як управлінського процесу, що дозволяє здійснювати процес планування на підприємстві з максимальною ефективністю за рахунок чутливого реагування на зміни як у навколишньому середовищі підприємства, так і в самому підприємстві як у складній динамічній системі; методичні підходи до побудови системи раннього попередження та реагування в контурі планування та прогнозування.

**Ключові слова:** адаптивне планування, концепція стратегічного мислення, складна динамічна система, адаптивне прогнозування, бюджетування, контролінг, система раннього попередження і реагування.

**АННОТАЦИЯ**

**Михайличенко Н.Н. Адаптивное планирования финансово-хозяйст­венной деятельности предприятия. – Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (перерабатывающая промышленность). – Институт экономики промышленности НАН Украины, Донецк, 2009.

Диссертационная работа посвящена разработке методологических положений и методических рекомендаций по внедрению адаптивной системы планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия на принципах концепции стратегического мышления. Определены подходы к формированию адаптивной системы прогнозирования и планирования финансово-хозяйствен­ной деятельности предприятия как инструмента повышения его эффективности в условиях постоянно изменяющейся рыночной среды.

Сложная динамическая система (СДС) определена как совокупность многочисленных взаимосвязанных элементов, которая характеризуется наличием значительного количества разнородных связей между ее элементами, изменяется во времени, носит сетевой характер и является непрозрачной. Исходя из характеристик сложной динамической системы, проведен анализ проблем планирования в СДС, на основе которого разработаны требования-предпосыл­ки к эффективному планированию, что может служить основой для разработки системы контроллинга на предприятии.

В результате исследования установлено, что современный контроллинг существует в двух ипостасях: как разновидность практической деятельности в сфере управления и как отрасль научной мысли. Дано определение понятия «контроллинг» с позиций теории, практики и системного подхода.

Разработанная на основе концепции стратегического мышления модель соотношения стратегического, тактического, оперативного и диспозитивного планирования позволяет определить роль каждого из этих видов планирования в процессе управленческой деятельности, а также построить концептуальную модель адаптивной системы планирования. Под адаптивной системой планирования понимается такая, что способна трансформироваться в ответ на изменения во внешней экономической среде, а также во внутренней среде предприятия таким образом, чтобы ее эффективность в результате данных изменений достигла своего оптимума. Следовательно, гибкое планирование предусматривает три уровня планирования плюс уровень регулирования (диспозитивного планирования).

Проведен анализ процесса внедрения элементов контроллинга в систему планирования ЗАО «НКМЗ», проанализирована система планирования крупного машиностроительного предприятия на примере ЗАО «НКМЗ», предложены пути совершенствования методологии прогнозирования и бюджетирования крупного машиностроительного предприятия. Анализ процесса внедрения элементов контроллинга в систему планирования ЗАО «НКМЗ» показал, что структурная реорганизация управленческой системы предприятия путем внед­рения управленческого учета и контроллинга позволяет повысить общую эффективность деятельности предприятия в условиях рыночной экономической среды, которая перманентно изменяется. Показана целесообразность использования апробированной на примере ЗАО «НКМЗ» системы адаптивного прогнозирования, которая позволила усовершенствовать качество прогнозов хозяйственной деятельности предприятия как базы оперативного планирования на основе гибкого подхода к чувствительности прогнозов по отношению к информации о фактическом выполнении запланированных показателей.

Разработаны методические подходы к формированию бюджетоориентированной системы контроллинга и модель системы планирования, построенной на принципах концепции стратегического мышления, предложены методические подходы к формированию системы раннего предупреждения и реагирования в контуре прогнозирования и планирования, использование логико-дедуктивных моделей как инструмента раннего предупреждения и реагирования. Разработанная с учетом положений концепции стратегического мышления модель трехуровневой (без учета диспозитивного планирования – регулиро­вания) системы планирования на предприятии позволяет не только обеспечить наиболее оптимальный путь к поставленной цели, но и провести внутренний анализ эффективности планирования благодаря встроенным критериям оценки.

**Ключевые слова:** адаптивноепланирование, концепция стратегического мышления, сложная динамическая система, адаптивное прогнозирование, бюджетирование, контроллинг, система раннего предупреждения и реагирования.

**SUMMARY**

**Mykhaylychenko N.M. The adaptive planning of financial and economic activity of an enterprise. – Manuscript.**

Thesis for the candidate of economic science in specialty 08.00.04 – Economics and Enterprises Management (Processing Industry). – Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, Donetsk, 2009.

The thesis deals with development of methodological fundamentals and methodical recommendations on application of the adaptive system for planning of financial and economic activity of enterprises using principles of the strategic thought conception.

Approaches to formation of the adaptive system for forecasting and planning of financial and economic activity of enterprises as a tool for increasing of their effectiveness in the constantly changing market environment are determined.

The author has analysed the problems of planning in complex dynamic systems, defined the role of planning function in the process of controlling development as a conception and the place of the planning function in its functional field. The expediency of the use of adaptive forecasting at industrial enterprises has been grounded. The general model of budgeting and budgetary control has been improved.

The author has also proposed a set of requirements to the planning process which enables establishment of an effective system of planning controlling at an enterprise; a conceptual model of the adaptive planning system; a model of a three-level planning system with planning effectiveness evaluation criteria built-in it as a management process which enables to perform the process of planning at an enterprise with maximum efficiency at the expense of sensitive response to changes both in the external environment and in the enterprise itself as in a complex dynamic system; methodical approaches to construction of the system for the early warning and response in the contour of planning and forecasting.

**Key words:** adaptive planning, conception of strategic thought, complex dynamic system, adaptive forecasting, budgeting, controlling, early warning and response system.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Підп. до друку 17.04.2009. Формат 60х90/24. Папір друк. № 3.

Обл.-вид. арк. 0,9. Тираж 120 прим. Замовлення № 1088.

Друк різографічний. ІЕП НАН України.

83048, Донецьк, Університетська, 77.