

УДК 338.984

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Геращенко І.М.

THE EFFECTIVENESS OF PLANNING AND STRATEGIC MANAGEMENT

Herashchenko I.M.

Стаття присвячена проблемі ефективного планування на підприємстві. Уточнено поняття планового критерію і запропоновано систему комерційних та некомерційних показників виробництва. У статті розкривається сутність стратегічного планування шляхом аналізу співвідношення між головними термінами і поняттями, такими як стратегія і стратегічний план.

Формування системи планування дозволяє своєчасно визначати майбутні організаційно-економічні, науково-технічні, соціально-політичні та інші види впливу зовнішнього середовища, а також мати можливість ідентифікувати внутрішні загрози та приймати відповідні управлінські рішення, що є, однозначно, необхідною передумовою безперервної, злагодженої та ефективної роботи будь-якого підприємства та держави загалом..

Ключові слова: управління; показник; критерій; підприємство; план; діяльність..

Вступ. Економічна основа вільних ринкових відносин – це планування, яке стосується як окремого індивіда, так і трудових колективів, підприємств усіх форм власності і розмірів. Підвищення уваги до останнього зумовлено й тим, що саме ретельно і детально розроблені плани заходів у будь-якій сфері гарантують досягнення успіху у визначеному напрямку. Також реалізується за його допомогою прагнення управлінців завчасно врахувати ті внутрішні і зовнішні фактори, які забезпечують сприятливі умови для ефективного розвитку і функціонування підприємства загалом.

Планування у системі управління ефективністю виробництва не втрачає своєї значущості, а навпаки є невід'ємним елементом і набуває особливих ознак.

У сучасній економіці питання планування пройшло еволюцію поглядів від директивного, в основі якого є жорстке дотримання нормативів і показників, до самокерованого, при якому велику роль відведено ринковим механізмам регулювання економіки.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Аналіз планування в історичній ретроспективі

показав, що розвиток цієї категорії проходив у тісному взаємозв'язку з управлінням, контролінгом, прогнозуванням, бюджетуванням, логістикою, побудовою інтегрованих інформаційних систем. Фахівці, які досліджують питання управління, контролінгу, бюджетування, прогнозування, а також стратегічного планування, стратегічного управління, стратегічного контролінгу, стратегічного прогнозування, систем планування, управління, прогнозування, контролінгу, бюджетування, побудови різних стратегій, дають таким різним категоріям однакові визначення, що вносить певну плутанину в категорійний апарат та призводить до ситуації «гри» термінів.

Багато авторів за часи планової економіки займалися вивченням питання планування. Серед них можна назвати Бочарова В. В., Волостних В. В., Замятіну М. Ф., Петухова Р. М., Рибіна В. М., Терещенка О. О. та ін. Суттєвий здобуток отримали закордонні вчені, які розглядали планування у розрізі функцій управління. Це Акофф Р., Ансофф І., Альберт М., Кінг А. М., Мескон М. Х., Портер М., Хедоурі Ф. та ін.

Один із західних вчених і спеціалістів у галузі управління за результатами – Т. Санталайнен – характеризує планування такими рисами [6]:

це процес, що здійснюється постійно і стимулює активність персоналу до участі в ньому, де методи і засоби планування розглядаються як допоміжні;

він сприяє цілеспрямованому розвитку творчої діяльності організації на всіх її рівнях;

це постійний взаємовплив керівника і його підлеглих, причому підлегли беруть участь у розробці завдань і прийнятті рішень і в такий спосіб самі зацікавлені в їхньому здійсненні.

Особливість такого підходу полягає в тому, що відповідають за розробку планів не тільки окремі підрозділи або особи, а й увесь персонал підприємства, оскільки кожен з них робить свій внесок у підвищення ефективності.

Мета. Метою статті є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення ефективності планування виробництва та стратегічного управління на підприємстві.

Матеріали та результати дослідження. Підприємства, різні за розмірами та формою власності, виступають суб'єктами господарювання на ринку, що становлять собою відкриту систему і мають спільні входи (ресурси) і виходи (кінцевий продукт). На наш погляд, усі ці підприємства, незалежно від того, наскільки стійкою є їх частка на ринку, можна об'єднати ще й за спільною місією і системою цілей, спрямованих на ефективне функціонування. Звідси випливає необхідність створення дієвої системи стратегічного і тактичного планування.

Отже, підприємство, яке має у своєму арсеналі досконалий механізм планування, може не боятися змін, оскільки заздалегідь розробляє альтернативні варіанти планів. Планування ефективності виробництва спрямоване, насамперед, на виявлення і затвердження цілей і завдань підприємства, тобто вибору напрямку розвитку із детальним описом кроків, здійснення яких необхідне для виконання поставленої мети. Тому найпершим кроком є встановлення показників, на які має орієнтуватися будь-яка організаційна система з метою утримання відповідного рівня ефективності або забезпечення його постійного зростання [7].

З нашої точки зору, одна з причин неефективної діяльності полягає в тому, що керівники підприємств пріоритетне місце віддали нарощуванню кінцевих результатів роботи, обминаючи соціальні аспекти діяльності. У зв'язку з цим втратився логічний взаємозв'язок комерційних і некомерційних критеріїв задоволення усіх зацікавлених сторін (насамперед споживачів, постачальників, інвесторів), створюється дисбаланс у плануванні фінансових (комерційних) і нефінансових (некомерційних) показників. Подібне припущення висуває інший науковець, яка вважає, що основна увага в процесі планування повинна звертатись не стільки на показники зростання суб'єкта господарювання, скільки на показники його розвитку [8].

Не розрізняючи поняття “план” і “стратегія”, Г.Мінцберг, однак, робить акцент на існуванні суперечностей у визначеннях і в розумінні поняття “стратегія”, звертаючи увагу на те, що на запитання “що таке стратегія?” будь-хто з планувальників дасть відповідь: “Стратегія – це план або щось на кшталт цього: напрямок, вектор чи курс майбутніх дій, шлях звідси туди і таке інше, а потім запитайте цю ж людину про стратегію, яку використовують конкуренти або їхня фірма, і виявиться, що стратегія – це одне з тих слів, якому ми неодмінно приписуємо одне значення, а використовуємо в іншому: стратегія – це також модель, певна послідовність подій у часі” [5, с. 20]. Г.Мінцберг вважає, що ці обидва визначення стратегії

заслужують на увагу. На його думку, вони пов'язані з існуванням двох видів стратегій: перший вид стратегії – це плани майбутніх дій, а другий – це модель дій, яка базується на минулому досвіді. Г.Мінцберг називає перший підхід “задуманою стратегією”, а другий – “реалізованою стратегією” [5, с. 21]. Проте таке визначення лише вносить плутанину, оскільки в ньому пропонується позначати одним і тим самим словом два суттєво відмінних поняття.

На наш погляд, цінність цього визначення в тому, що її автор фактично розділив два поняття: стратегічний план як план майбутніх дій і стратегію як модель дій. У першому випадку йдеться про план певних дій, які мають привести організацію до бажаного результату – пропонуємо називати його стратегічним планом, у другому – про модель дій, набір певних правил і принципів поведінки, використання яких повинне забезпечити організації досягнення бажаних результатів – пропонуємо називати це стратегією. Можливо, Г.Мінцберг з нами і не погодився б, але, на нашу думку, цих “два види стратегій” не тільки не виключають одна одну, але взаємопов'язані, особливо тоді, коли йдеться про стратегічне планування. Можна вважати, що стратегічний план – це план реалізації стратегії як певної моделі поведінки фірми, яка має забезпечити їй конкурентні переваги. Цінність стратегії полягає в тому, що вона являє собою модель поведінки, набір принципів і правил, дотримуючись яких підприємство (організація) здатне забезпечити конкурентні переваги та виживання на ринку. Якісна чи правильно вибрана стратегія не потребує змін залежно від змін зовнішнього середовища, оскільки вона сама по собі є необхідною умовою виживання в умовах постійних змін, тоді як стратегічний план як комплекс інтегрованих і взаємопов'язаних у просторі і часі дій повинен постійно коригуватись залежно від зовнішніх обставин та вибраної стратегії.

На наш погляд, для підприємств мають бути притаманні такі основні комерційні показники:

- виробнича програма
 - випуск високоякісних продуктів в асортименті і кількості, які задовольнятимуть вимоги споживача, підтримані платоспроможним попитом;
 - скорочення затратомісткості продукції – зниження витрат на 1 грн. продукції;
 - підвищення рентабельності виробництва;
 - покращення рівня платоспроможності підприємства, скорочення терміну оборотності оборотних коштів;
 - завоювання нових позицій на ринку та укріплення наявних, збільшення частки на ринку.
- Нами рекомендується така система некомерційних показників:
- забезпечення випуску продукції для зручності транспортування;

– гарантія стабільної роботи працівників, навіть у міжсезонний період, забезпечення належних умов праці;

– удосконалення мотиваційного механізму, надання можливостей у професійному зростанні.

Залежно від умов і результатів господарювання кожного окремого підприємства, перелік показників може змінюватися. Наприклад, якщо рівень рентабельності не досягає запланованого, необхідно переглянути план собівартості і рентабельності, при недосягненні рівня обсягів виробництва звертаються до плану з обґрунтування виробничої програми т. д.

Можна зауважити, що підприємство, яке прагне до ефективної діяльності, має дотримуватись співвідношення між своїми можливостями і запланованими цілями, тобто намагатися доводити витрати засобів і часу на планування до оптимального рівня. Крім того, необхідно усвідомлювати, що планові показники не є сталими величинами, вони потребують періодичного перегляду і коригування відповідно до досягнутого рівня.

Висновок. Підбиваючи підсумки, можна визначити стратегічне управління та планування як формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії. Основними компонентами стратегічного управління та планування є: 1) системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища; 2) встановлення стратегічних цілей та орієнтирів; 3) визначення стратегії їх досягнення; 4) розробка стратегічного плану їх досягнення. Стратегічне планування за своєю суттю спрямоване на управління змінами, з майбутнього в сьогодення і покликане дати відповідь на запитання: “яким чином можна досягнути поставлених цілей”. Результатом стратегічного планування є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів. Саме тому практика стратегічного планування становить інтерес та є актуальною для державного управління.

Для забезпечення високого рівня ефективності виробництва на підприємствах запропоновано удосконалити процес планування. Уточнено поняття планового критерію і запропоновано систему комерційних та некомерційних показників виробництва. Також складено план-карту показників, що є тим інструментом, який спростить розробку плану підвищення ефективності виробництва та контроль за ним. Апробація одержаних результатів на окремому підприємстві є темою подальших досліджень.

Л і т е р а т у р а

1. Каткова, Н. В. Планування ефективності діяльності підприємств [Текст] / Н. В. Каткова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 1. – № 5. – С. 180-183.

2. Кульчинська, О. О. Роль стратегічного планування в ефективній діяльності підприємств [Текст] / О. О. Кульчинська // Вісник. Економіка. Проблеми економічного становлення. – 2012. – № 1. – С. 83- 88.
3. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – К. : Вид-во Олексія Капусти. – 2008. – 389 с.
4. Нелеп, В. М. Планування на аграрному підприємстві: [підручник]. – 2-ге вид., перероб. та доп. [Текст] / В. М. Нелеп. – К. : КНЕУ, 2004. – 495 с.
5. Акофф, Р. Л. Планирование в больших экономических системах [Текст] / Рассел Л. Акофф ; пер. с англ. Г. Б. Рубальского ; под ред. д-ра техн. наук И. А. Ушакова. – М. : Советское радио, 1972. – 222 с.
6. Санталайнен, Т. Управление по результатам [Текст] / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне. ; пер. с финск. – М. : Прогресс, 1993. – 319 с.
7. Нили, Э. Призма эффективности : карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им [Текст] / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. ; пер. с англ. А. С. Шагоян. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
8. Тарасюк, Г. М. Планування діяльності підприємства [Текст] : навч. посібн. з грифом МОНУ [для студ. вищ. навч. закл.] (5-е видання). Г. М. Тарасюк, Л. І. Шwab. – К. : Каравела, 2012. – 368 с.
9. Чаплина, А. Планирование хозяйствования [Текст] / А. Чаплина // Экономист. – 2003. – № 5. – С. 34- 36.

References

1. Katkov, N. Planning efficiency the activities of enterprises [Text] / N. Katkov V. // Bulletin of Khmelnytsky national University. – 2010. – Vol.1. – No. 5. – Pp. 180-183.
2. Kulchinskaya, A. A. the Role of strategic planning in effective activities of enterprises [Text] / O. A. Kulchinskaya // Vestnik. Economy. Problems of economic development. – 2012. – No. 1. – P. 83 - 88.
3. Mintzberg, Rise and fall of strategic planning, Mintzberg. – K. : Publishing house Alexei Cabbage. – 2008. – 389 p.
4. Ridiculous, M. V. Planning for agricultural enterprise: [tutorial]. – 2nd ed.]. [Text] / V. M. Ridiculous. – K. : KNEU, 2004. – 495 p.
5. Ackoff, G. L. Planning in large economic systems [Text] / Russell L. Ackoff ; lane. from English. G. To. Rubalskaja ; ed d-RA tekhn. Sciences I. A. Ushakov. – M. : Soviet radio, 1972. – 222 p.
6. Santalainen, T. Managing for results [Text] / T. Santalainen, E. Voutilainen, P. Perenne. ; transl. from the Finnish. – M. : Progress, 1993. – 319 p.
7. Ached, C. the performance prism : the map balanced scorecard to measure success in business and management [Text] / E. Ached, K. Adams, N. Kennerly. ; per.from English. A. S. Shagoyan. – Dnepropetrovsk : Balance-Club, 2003. – 400 p.
8. Tarasyuk G. M. Planning activities of enterprises [Text] : textbook. pom. with the stamp of MESU [for stud. visch. studies'. zakl.] (5th edition). G. M. Tarasyuk, L. I. Schwab. – K. : Caravel, 2012. – 368 p
9. Chaplin, A. the Planning of economic management [Text] / A. Charlie Chaplin // the Economist. – 2003. – No. 5. – P. 34 - 36.

Герашенко И.Н. Эффективность планирования производства и стратегического управления на предприятии

Статья посвящена проблеме эффективного планирования на предприятии. Уточнено понятие

планового критерия и предложена система коммерческих и некоммерческих показателей производства. В статье раскрывается сущность стратегического планирования путем анализа соотношения между главными терминами и понятиями, такими как стратегия и стратегический план.

Формирование системы планирования позволяет своевременно определять будущие организационно-экономические, научно-технические, социально-политические и другие виды воздействия внешней среды, а также иметь возможность идентифицировать внутренние угрозы и принимать соответствующие управленческие решения, что является, однозначно, необходимой предпосылкой непрерывной, слаженной и эффективной работы какого-либо предприятия и государства в целом.

Ключевые слова: управление; показатель; критерии; предприятие; план; деятельность..

Herashchenko I.M. The efficiency of production planning and strategic management in the enterprise..

The article deals with effective planning at the enterprise. The notion of planning criteria is considered. It is proposed a system of commercial and non-commercial production figures. The article reveals the essence of strategic planning by analyzing the relationship between the main terms and concepts such as strategy and strategic plan.

Formation of the planning system allows to determine future organizational – economic, technological, socio – political and other effects of the external environment, as well as to be able to identify internal threats and to take appropriate management decisions, that is, unequivocally, a prerequisite of continuous, smooth and efficient activity of an enterprise and the state as a whole.

Keywords: management; indicator; criteria; enterprise; plan; activity.

Геращенко І. М. – к. е. н., викладач кафедри економіки, управління підприємствами та логістики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Рецензент: д. е. н., проф. **Чернявська Є.І.**

Стаття подана 15.12.2017.