

А.И. Эффективность производственной инфраструктуры предприятия. – Луганск: Луганская обл. типография, 1994. – 165 с.

20. Лагоша Б.А., Шаркович В.Г., Дегтярева Т.Д. Методы и модели совершенствования организационных структур. – М.: Наука, 1988. – 189 с.

21. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1981. – Т. 1. – 495 с.

22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

23. Речмен Д., Мескон М., Боуви К., Тилл Д. Современный бизнес: В 2 т.: Пер. с англ. – М.: Республика, 1995. – Т. 1. – 432 с.

24. Казакова Н.В. Некоторые подходы к управлению знаниями и интеллектуальным капиталом в современной экономике // Инновации. – 2003. – № 1. – С. 54-60.

Аннотація. Исследовано теоретические принципы организационно- механизма управления интеллектуальным капиталом предприятия и построено его концептуальную схему.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, механизм управления, организационно-экономический механизм.

Summary. Investigational theoretical principles of organizationally economic mechanism of management of enterprise an intellectual capital and he is built conceptual chart.

Keywords: intellectual capital, management mechanism, organizationally economic mechanism.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Сухорукова Т.Г.

УДК 005.70

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Коршунов Є.А., аспірант (ХНЕУ)

В статті розглянуті основні недоліки щодо планової роботи на промислових підприємствах, та запропонована система формування планування.

Ключові слова: планування, управлінська діяльність, підприємство, система планування.

Актуальність. В сучасних умовах господарювання система планування на більшості вітчизняних промислових підприємствах не відповідає умовам їх функціонування, тому що управлінська ланка цих підприємств не приділяє належної уваги плануванню, як такому, що може в сучасних кризових умовах функціонування більшості підприємств бути саме тим альтернативним напрямом оптимізації їх діяльності. Саме це і обумовлене написанням даної роботи.

Питанням формування системи планування присвячені роботи як іноземних, так і вітчизняних вчених, серед яких треба виділити: Р. Акоффа., Бенвенисте Г., Богатирьова А.М., Брю С.Л., Бухалкова М.И., Вачугова Д.Д., Ильина А.И. Осипова В.І., Хойера В. та інших[1-8]. В роботах

цих вчених багато уваги приділяється плануванню, як засобу стратегічного розвитку підприємств, в той же час не зовсім висвітленими залишаються коло проблем, що перешкоджають належному формуванню системи планування на промислових підприємствах.

Постановка завдання. Мета написання даної роботи полягає в формуванні системи планування на промислових підприємствах.

Результат дослідження. В процесі аналізу підприємств, щодо планової діяльності були виявлені такі недоліки:

– відсутність планово-економічної служби підприємства;

– фрагментарність реалізації планування, тобто охоплення функцією планування тільки

деяких елементів і підсистем об'єкта господарювання;

- планування заходів, які спрямовані на створення нових напрямів діяльності здійснюється як відповідна реакція на дії конкурентів, що згодом знижує ефект від реалізації цих заходів;

- відсутність стратегічного підходу до планування;

- відсутність планування, як такого взагалі.

Причиною зазначених недоліків на думку автора є те, що на промислових підприємствах не здійснюється робота в напрямку підвищення системності реалізації планування. При формуванні системи планування необхідно враховувати умови в яких функціонують підприємства, що формуються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. Деякі підходи до визначення спрямованості планової діяльності було запропоновано в роботі І. Ансоффа[1], у якій передбачається оцінювання ступеня впливу на діяльність підприємства факторів макро і мікросередовища, сукупна дія яких формує той чи інший рівень нестабільності зовнішнього оточення і, як наслідок, доцільність застосування тієї чи іншої системи управління. Оцінка нестабільності зовнішнього середовища проводиться за шкалою, при цьому для обраних умов функціонування визначаються такі характеристики як, звичність людей, темп змін і передбачуваність майбутнього.

Умови функціонування підприємств обумовлюють орієнтацію планування на створення нових напрямів діяльності або на використання вже існуючого потенціалу. Сутність процедури вибору типу системи планування полягає у виявленні групи факторів, які характеризують умови функціонування підприємств.

Одним із найбільш важливих факторів, що визначають планову орієнтацію, є стан зовнішнього середовища підприємства. Цей фактор є комплексним, потребуючим деталізації на ряд складових оцінок яких дозволяє більш точно визначити спрямованість планового процесу. Система відносин підприємства з зовнішнім середовищем визначається галузевою специфікою, яка проявляється через його взаємини з конкурентами, постачальниками та споживачами. Галузева специфіка відображає закономірності функціонування підприємства в зовнішньому середовищі. Підприємства, які здійснюють свою діяльність в одній галузі, мають спільні ринки збуту продукції, спільних конкурентів, постачальників і споживачів. Це зумовлює типову реакцію підприємства на зміну цих факторів. Однак вибір системи планування на основі аналізу лише тенденцій розвитку галузі, на думку автора буде недостатньо обґрунтованим. Тому

характеристику тенденцій розвитку галузі доповнимо наступними факторами:

- ступінь мінливості попиту на продукцію, що характеризує відношення споживачів до продукції підприємств галузі;

- характер конкуренції в галузі, що характеризує взаємини певного підприємства з конкурентами;

- показник середньогалузевої рентабельності, який характеризує ступінь ефективності діяльності підприємств різних галузей, і можливість інвестування власних засобів у розвиток підприємств;

- залежність галузі від сировинного фактора, який характеризує умови постачання підприємствам галузі й певну незалежність підприємств при прийнятті рішень.

У запропонованій сукупності факторів, які характеризують галузь, у якій функціонують підприємства, першим є життєвий цикл у межах якого галузь можна охарактеризувати як зрілу, таку, що динамічно розвивається, або ту, що переживає спад.

Якщо галузь перебуває у стадії зрілості, то планування діяльності підприємств, що в ній функціонують, має враховувати розробку заходів, спрямованих на підтримку вже існуючих положень.

Якщо галузь динамічно розвивається, то планування має носити інноваційний характер, тобто бути орієнтованим на створення нових напрямів діяльності.

Підприємства, що здійснюють свою діяльність у галузях, які переживають спад, варто орієнтувати планування як на створення нових напрямів діяльності, так і на використання існуючих позицій.

Другим фактором є ступінь мінливості попиту на продукцію галузі, яку можна описати за допомогою таких параметрів, як висока, середня, низька.

Третім фактором виступає характер конкуренції в галузі, яку можна охарактеризувати як сильну, помірну чи слабку. Характер конкуренції в галузі описує такий елемент зовнішнього оточення, як конкуренти. Чим вище конкуренція, тим більше в плануванні повинна переважати орієнтація на розробку нових напрямів діяльності, здатних забезпечити підприємству конкурентні переваги. Якщо цей показник досить низький, то підприємству не має сенсу розробляти подібні заходи, оскільки воно може досить успішно функціонувати за рахунок маневрування вже існуючим потенціалом.

Четвертим фактором є показник середньогалузевої рентабельності – високий, середній, низький. Цей фактор безпосередньо не характеризує зовнішнє середовище підприємства,

однак він показує можливість підприємства реалізовувати заходи, спрямовані на нові напрями діяльності за рахунок власних коштів. Чим вище цей показник, тим у підприємства більше можливості для інвестування власних засобів у розвиток підприємства.

П'ятим фактором виступає залежність галузі від постачальників сировини та матеріалів, яка характеризується як висока, середня, низька. Незалежність підприємств галузі від сировинного фактора, характеризується великою кількістю постачальників сировини і матеріалів у даній галузі, відповідно більш гнучкими цінами на сировину і матеріали, що підвищує ефективність їх діяльності. Отже, чим нижче ступінь залежності підприємств галузі від постачальників, тим більше у них можливостей для реалізації заходів, спрямованих на нові напрями діяльності.

На сьогоднішній день, процес планування на більшості підприємствах України не відповідає умовам їх функціонування. Ефективність системи планування в значній мірі визначається рівнем її організації, що полягає у формуванні системи шляхом досягнення оптимального сполучення її елементів в залежності від вимог зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У більшості досліджень організаційні аспекти формування системи планування носять поверхневий характер і зводяться до питань організації планування за напрямками «зверху вниз», «знизу нагору». При цьому чітко не викладаються принципи, на основі яких повинна формуватися система планування, і не здійснюється розподіл обов'язків між рівнями управління. Найчастіше система планування ототожнюється з системою планів, і процес її формування зводиться до розробки планових документів різних рівнів. Усе це зумовлює подальшу необхідність в дослідженні підходів формування системи планування. В процесі таких дій, мають вирішуватися наступні задачі: проведення аналізу умов функціонування підприємств; визначення головного фактора формування системи планування; визначення кожного етапу формування системи.

Важливою задачею на шляху створення системи планування є визначення послідовності формування елементів системи. Найбільш універсальним методом при формуванні організаційних систем є метод організаційного проектування. Цей метод найчастіше використовується при формуванні організаційної структури системи управління, тобто враховує формування окремо взятого елемента – суб'єкта управління. В економічній літературі існують різні підходи щодо формування організаційних систем. В роботі[8] визначається, що організація

системи – це її структуризація. Відповідно до цього в основі формування системи планування повинна лежати розробка структури планово-економічної служби підприємства, що є не досить обґрунтованим підходом, оскільки організація розглядається тільки з одного елемента системи планування – суб'єкта планування. При виборі способу формування системи планування слід виходити з наступної інтерпретації планування: з одного боку це сукупність суб'єктів планування, а з іншого – сукупність елементів, що беруть участь в процесі обробки інформації. Відповідно до цієї інтерпретації, при формуванні системи планування доцільно застосовувати методи організаційного проектування, що зводяться до розробки організаційної структури планової служби підприємства.

На основі аналізу умов функціонування підприємства, визначається тип системи планування. Тип системи планування висуває певні вимоги до створення елементів системи планування, що зумовлює необхідність розробки концептуальних положень, формулювання яких має починатися з прийняття вищим керівництвом підприємства рішення відносно формування системи планування, яка відповідає умовам функціонування підприємства.

Наступний етап включає визначення загальних, конкретних функцій планування та функцій забезпечення планування, на основі яких формуються підсистеми планування. До складу кожної з підсистеми мають входити:

- суб'єкт, який забезпечує створення, підтримку і розвиток відповідного забезпечення;
- інструменти забезпечення, які охоплюють сферу діяльності підсистеми.

Підсистема методичного забезпечення включає методи обґрунтування управлінських рішень, а саме: методи збору і аналізу інформації, методи обґрунтування вибору стратегій, структуру планових документів і показників. У процесі збору і аналізу інформації здійснюється обробка даних, що надходять до системи планування із внутрішніх і зовнішніх джерел.

До внутрішніх джерел інформації відносяться бухгалтерські, управлінські, фінансові, статистичні звіти підприємства, анкетування співробітників і керівників, ділове листування, протоколи засідань, тощо.

До зовнішніх джерел відносять дані офіційної статистики, періодичної преси, мережі Інтернет, результати маркетингових і наукових досліджень, тощо.

Головна задача підсистеми методичного забезпечення полягає в виборі методу обробки даних. Виділяють два основних типи аналізу даних – традиційний (класичний) і формалізований

(кількісний). Вибір того чи іншого типу аналізу залежить від цілей, для яких необхідна та чи інша інформація.

Підсистема інформаційно-технічного забезпечення необхідна для організації процесу створення інформаційної бази, що відслідковує інформацію про стан об'єкта планування, зовнішні умови його функціонування, з метою надання оперативної інформації керівництву підприємства для прийняття ефективних управлінських рішень. Ця підсистема являє собою систему обліку і звітності, яка є постачальником інформації для планування, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Підсистема організаційного забезпечення пов'язана з розробкою посадових інструкцій, в яких розподіляються обов'язки та відповідальність кожної структурної одиниці підприємства та конкретних посадових осіб за здійснення процесу планування. З метою розподілення обов'язків і посилення відповідальності у процесі здійснення планування, його доцільно представити у вигляді центрів планування: центр планування, який здійснює розробку нових напрямів діяльності; центр планування, який здійснює розробку дій по вже існуючим напрямам діяльності; центр планування, який займається координаційною діяльністю, що забезпечує цілісність всієї системи планування на підприємстві.

Підсистема кадрового забезпечення полягає в виборі кваліфікаційних співробітників, від діяльності яких і буде залежати сам процес здійснення планування на підприємстві. Ця підсистема передбачає створення моральних і матеріальних заохочувань для робітників з метою посилення ефективності їх діяльності.

Підсистема забезпечення узгодженості особливо необхідна для пошуку нових напрямів діяльності підприємства. Метою створення такої підсистеми є активізація уваги на проблемі

узгодження нових напрямів діяльності між вищим керівництвом підприємства. Методичну основу цієї підсистеми складають методи і процедури узгодження цілей і заходів.

Висновки. Пропонована система формування процесу планування на промислових підприємствах повинна посприяти виходу більшості промислових підприємств України з кризових умов господарювання. Ця система орієнтована перш за все на нові напрями діяльності, що є особливо актуальним сьогодні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 326с.
2. Бенвенисте Г. Овладение политикой планирования / Г. Бенвенисте.: пер. с англ. – М., 1994. – 304с.
3. Богатирьев А.М. Планирование деятельности предприятий харчовой промышленности в условиях рынка: монография / А.М. Богатирьев, А.І. Бутенко, І.О. Кузнецова. – О.: Институт проблем рынка та економіко-екологічних досліджень НАН України. Одеська національна академія харчових технологій, 2003. – 274с.
4. Брю С.Л. Экономика / С.Л. Брю, К.Р. Маконел. – М., 1992. – 544 с.
5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА – М., 2000. – 395с.
6. Вачугов Д.Д. Стратегия планирования. Основы менеджмента и рынка / Д.Д. Вачугов, В.Ф. Веснин // Социально-политический журнал. – 1970. - №8. – С. 15-18.
7. Осипов В.І. Економіка підприємства: підручник / В.І. Осипов. – О: Маяк, 2005. – 724с.
8. Хойер В. Как делать бизнес в Европе / В. Хойер. – М.: Новости, 1991. – 200 с.

Аннотация. В статье рассмотрены основные недостатки относительно плановой работы на промышленных предприятиях и предложена система формирования планирования.

Ключевые слова: планирование, управленческая деятельность, предприятие, система планирования.

Summary. The article describes the main drawbacks about the planned work in industry, and proposed a system of formation planning.

Keywords: planning, management activities, enterprise planning system.

*Рецензент д.е.н., професор ХНЕУ Українська Л.О.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*