

Юрій А. Єгупов (Одеський національний  
економічний університет, Україна)

### СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто проблеми, пов'язані з удосконаленням інструментарію реалізації системного підходу до планування ресурсного забезпечення виробничої програми підприємства. Обґрунтовано вимоги до системи планування виробничої діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Сформульовано найважливіші завдання, які слід розв'язувати в процесі побудови системи комплексного планування ресурсного забезпечення виробництва. Розроблено функціональну структуру зазначеної системи і запропоновано схеми інформаційної взаємодії її елементів на окремих етапах ресурсного обґрунтування виробничої програми підприємства.*

**Ключові слова:** тактичне планування, виробнича програма, ресурси підприємства, ресурсне обґрунтування виробництва, ринково-орієнтоване планування, системний підхід, функціональні підсистеми, балансові розрахунки.

*Рис. 5. Літ. 19.*

Юрий А. Егупов (Одесский национальный  
экономический университет, Украина)

### СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ПЛАНИРОВАНИЮ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье рассмотрены проблемы, связанные с совершенствованием инструментария реализации системного подхода к планированию ресурсного обеспечения производственной программы предприятия. Обоснованы требования к системе планирования производственной деятельности предприятия в условиях рыночной экономики. Сформулированы важнейшие задачи, которые следует решать в процессе построения системы комплексного планирования ресурсного обеспечения производства. Разработана функциональная структура указанной системы и предложены схемы информационного взаимодействия ее элементов на отдельных этапах ресурсного обоснования производственной программы предприятия.*

**Ключевые слова:** тактическое планирование, производственная программа, ресурсы предприятия, ресурсное обоснование производства, рыночно-ориентированное планирование, системный подход, функциональные подсистемы, балансовые расчеты.

Yuriy A. Yegupov (Odesa National  
Economic University, Ukraine)

### SYSTEM APPROACH TO PLANNING OF RESOURCE PROVISION FOR ENTERPRISE PRODUCTION PLAN

*The article considers the problems related to the toolkit improvement for the implementation of the system approach to planning of resources provision for the enterprise production plan. Requirements to the enterprise production planning system under the conditions of market economy are formulated. The functional structure of the abovementioned system is constructed, and patterns for information interaction between its elements at certain stages of the resource grounding for the enterprise production plan are offered.*

**Keywords:** tactical planning; production plan; enterprise resources; resource grounding for production; market-oriented planning; system approach; functional subsystems; balance calculations.

**Постановка проблеми.** Виробнича програма (ВП) є стрижневим розділом у складі тактичних планів підприємства. Процес її розробки інтегрує всю сукупність розрахунків, здійснюваних у контексті тактичного планування.

Розвиток ринкових відносин диктує гостру необхідність використання адекватних підходів до ресурсного обґрунтування цього найважливішого розділу плану економічного і соціального розвитку підприємства. Насамперед це необхідність застосування системного підходу до планування ресурсного забезпечення ВП підприємства. Удосконалення інструментарію його реалізації відноситься до найважливіших проблем техніко-економічного планування на промисловому підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвитку теоретичних і прикладних аспектів ресурсного обґрунтування виробничого плану підприємства присвячено наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. Склад ресурсної бази планування виробничої діяльності підприємства розглянуто у працях Р. Акоффа [1], О. Михайлівської [9], А. Томпсона [15].

Традиційні підходи до планування ресурсної забезпеченості ВП представлено в дослідженнях В. Грузинова [19], В. Іванової [8], А. Ільїна [7], О. Орлова [12], М. Тарасюк [14], Л. Швайки [18] та ін., де також докладно викладено методичні основи планування матеріально-технічного забезпечення виробництва.

До найбільш відповідальних і складних етапів формування ВП відносяться розрахунки наявних виробничих потужностей підприємства. Слід констатувати, що на сьогоднішній день зазначеній проблемі приділено незаслужено мало уваги як у науковій літературі, так і в нормативних документах. Представлений у навчальній літературі підхід до вирішення даного завдання зводиться суто до складання планових балансів виробничої потужності підприємства [7, 357–361; 14, 118–120]. Традиційна схема їх розробки має абстрактний характер і не дозволяє логічно погодити балансові розрахунки з основними розділами тактичного плану підприємства, що суттєво знижує дієвість останніх як інструмента ресурсного обґрунтування виробничої програми підприємства.

У праці [19, 203] розглянуто специфічні характеристики персоналу підприємства як найважливішого виробничого ресурсу. Дослідженню окремих аспектів багатогранної проблеми кадрового забезпечення виробництва в ринкових умовах присвячено спеціальні дослідження з управління персоналом Л. Балабанової [2], М. Виноградського [4], О. Грішнєвої [5] та інших.

Основні етапи планування забезпечення виробничої діяльності підприємства фінансовими ресурсами розглянуто в праці [1, 214]. Однак Р.Л. Акофф застерігає від абсолютизації ролі грошей у ресурсному забезпеченні виробництва і зазначає, що «багатьма неправильно вважається, що якщо грошей досить, усі інші ресурси можна придбати. Це не завжди так» [1, 213]. При цьому дослідник підкреслює, що єдина цінність грошей полягає у використанні їх для одержання інших ресурсів [1, 213].

Виробничий план повинен відповідати економічним критеріям, відповідність яким визначається за результатами економічної оцінювання ВП. Необхідність її здійснення, на що вказують вітчизняні і зарубіжні економісти [7,

361; 8, 247], обумовлена тим, що саме в процесі формування виробничого плану, насамперед на стадії його ресурсного обґрунтування, закладаються основи досягнення головних цільових показників діяльності підприємства. Проблеми, пов'язані зі здійсненням економічного оцінювання ВП в умовах багатоменклатурного виробництва, детально досліджуються в праці О. Орлова [11].

**Невирішені частини проблеми.** Незважаючи на детальне методичне опрацювання окремих складових ресурсного обґрунтування ВП підприємства, на сьогодні існує низка проблем теоретико-методичного характеру, наявність яких не дозволяє повною мірою реалізувати системний підхід до розв'язку даного завдання.

Так, на сьогодні відсутня єдність думок щодо складу ресурсної бази планування виробничої діяльності підприємства. Назріла необхідність у пересмисленні сутності самого поняття «ресурсна забезпеченість виробництва». Недостатньо чітко визначені основні вимоги, яким повинна відповідати система планування ресурсного забезпечення ВП сучасного підприємства. Вимагають деталізації схеми інформаційної взаємодії окремих складових даного процесу.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні авторського бачення зазначених вище проблем і розробці концептуальних основ побудови системи ресурсного обґрунтування ВП відповідно до нової парадигми тактичного планування виробництва на промисловому підприємстві.

**Основні результати дослідження.** Процес планування ресурсного забезпечення ВП полягає у виконанні комплексу техніко-економічних розрахунків у складі окремих розділів і підрозділів тактичного плану підприємства (планування ресурсного забезпечення нової продукції виконується у складі бізнес-проектів освоєння нової продукції). При цьому зазначені розрахунки традиційно здійснюються автономно. Складні взаємозв'язки, які повинні враховуватися в процесі їх виконання, в економічній літературі практично не описані. Зустрічається лише поверховий опис окремих фрагментів зазначених взаємозв'язків.

Основною метою розрахунків ресурсного обґрунтування виробництва є досягнення повної збалансованості ВП по кожному виду ресурсів, які споживаються у виробництві, що логічно впливає з відомих методик і алгоритмів, широко представлених у науковій і навчальній літературі.

Важко погодитися з настільки обмеженим розумінням цільової установки процесу ресурсного обґрунтування ВП, що є наслідком необґрунтованого отождолення понять ресурсної збалансованості та ресурсної забезпеченості ВП, оскільки сутність останньої значно ширша і не обмежується досягненням простого балансу між потребами в ресурсах і можливостями їх задоволення. Ресурсна збалансованість ВП є тільки однією з умов досягнення ресурсної забезпеченості виробництва, умовою необхідною, але недостатньою.

Як інструмент формування виробничого плану ресурсне обґрунтування повинне бути спрямоване на досягнення глобальних цілей процесу розробки ВП. Ресурсне обґрунтування повинне забезпечувати формування ВП, не тільки збалансованою за всіма видами ресурсів, які споживаються, але й такої, що відповідає всім установленим економічним критеріям. Реалізація такого

виробничого плану забезпечує досягнення цільових показників підприємства.

У процесі планування ресурсного забезпечення ВП закладаються можливості досягнення цільових показників підприємства (цільового операційного прибутку, цільового рівня питомих змінних витрат, собівартості та рентабельності продукції тощо). Так, якість матеріально-технічних ресурсів та їх ціни, кваліфікація і вартість робочої сили, а також вартість фінансових ресурсів багато в чому визначають якість, собівартість і конкурентоспроможність продукції, що випускається, планові обсяги продажів і фінансові результати діяльності підприємства.

Оскільки, як справедливо зазначив нобелівський лауреат Ф.А. Хайєк, «безліч окремих планів не становить єдиного цілого» [16, 85], досягнення зазначених вище цілей ресурсного обґрунтування ВП можливе тільки за умови тісного взаємопов'язання всіх планових розрахунків, які здійснюються у його процесі, об'єднання їх у єдину, чітко структуровану систему. Тільки на основі побудови такої системи можна повною мірою реалізувати можливості системного підходу до планування ресурсного забезпечення виробництва.

Формування дієвої системи планування ресурсного забезпечення ВП підприємства (СПРЗВП) передбачає вирішення низки завдань, до найважливіших з яких слід віднести:

- 1) визначення складу ресурсної бази обґрунтування виробничого плану і виділення функціональних підсистем СПРЗВП;
- 2) обґрунтування основних вимог, яким повинна відповідати СПРЗВП сучасного підприємства;
- 3) побудова функціональної структури СПРЗВП;
- 4) виділення основних етапів і розробка алгоритмів здійснення ресурсного обґрунтування ВП;
- 5) розробка схеми інформаційної взаємодії окремих підсистем СПРЗВП.

У сучасній економічній літературі зустрічаються різноманітні точки зору на склад ресурсної бази планування виробничої діяльності підприємства [1; 9; 15].

Так, у контексті планування обсягів випуску продукції всі ресурси, що використовуються у виробництві, А. Томпсон підрозділяє на два класи: постійні ресурси та змінні [15, 156]. При цьому до постійних дослідник відносить такі ресурси, кількість яких не може бути змінена в короткостроковому періоді з метою підвищення або зниження обсягів виробництва (устаткування, виробничі площі тощо). Кількість змінних ресурсів (до яких автор відносить електроенергію, більшість видів сировини і матеріалів, транспортні послуги, працю робітників та інженерно-технічного персоналу) легко змінити залежно від бажання змінити обсяги випуску продукції [15, 157].

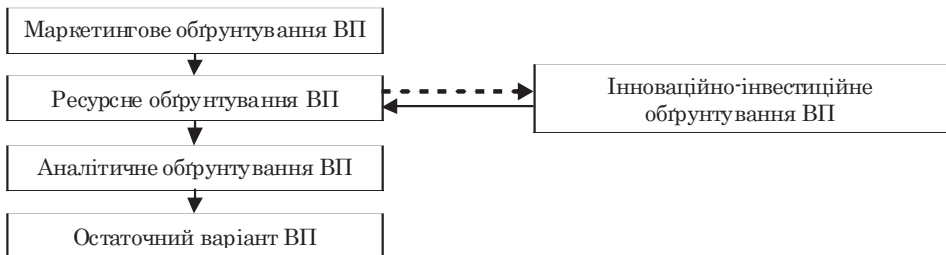
Найбільш повний перелік складу ресурсної бази планування діяльності виробничої системи (підприємство, цех, ділянка, робоче місце) представлений у праці О. Михайлівської [9, 415], яка виділяє 7 видів ресурсів: 1) технічні; 2) технологічні; 3) кадрові; 4) просторові; 5) ресурси організаційної структури системи управління; 6) інформаційні; 7) фінансові.

Р.Л. Акофф вважає, що «слід враховувати 4 типи ресурсів: 1) вхідні (основні та допоміжні матеріали, енергія та послуги); 2) споруди та устаткування; 3) кадри; 4) гроші» [1, 213].

Слід зазначити, що представлені класифікації мають діаметрально протилежні недоліки. Так, класифікація А. Томпсона [15] відрізняється зайвою агрегованістю ресурсів, а класифікація О. Михайлівської [9] – надмірною їх диференціацією.

Найбільш прийнятною в контексті побудови діючої СПРЗВП варто вважати класифікацію ресурсів, запропоновану Р.Л. Акоффом [1, 213]. Як основні елементи СПРЗВП він виділяє 4 підсистеми, функції яких полягають в обґрунтуванні ВП наявними виробничими потужностями, матеріально-технічними, трудовими і фінансовими ресурсами підприємства.

Більшість економістів до складу системи формування ВП підприємства (СФВП) традиційно включає дві функціональні підсистеми, що забезпечують маркетингове та ресурсне обґрунтування виробничого плану. Враховуючи особливу роль інноваційно-інвестиційних процесів у виробничій діяльності сучасного підприємства та необхідність здійснення економічної оцінки ВП, доцільно розширити склад СФВП за рахунок включення ще двох функціональних підсистем, що забезпечують інноваційно-інвестиційне й аналітичне обґрунтування ВП. Функціональна структура і укрупнена схема інформаційної взаємодії окремих складових СФВП представлена на рис. 1.



**Рис. 1. Укрупнена схема інформаційної взаємодії окремих складових СФВП, авторська розробка**

Для забезпечення цілісності СФВП склад вимог, які висувуються до окремих її складових (підсистем), повинен бути єдиним. Дослідження даної проблеми дозволило виділити 4 найважливіші й обов'язкові вимоги, яким повинна відповідати СПРЗВП як підсистема СФВП:

- інтегрованість у єдину СФВП;
- комплексність;
- ринкова орієнтація;
- повнота (самодостатність).

Тільки за цих умов СПРЗВП підприємства буде здатна генерувати всебічно обґрунтовані планові рішення.

Сьогодні економічна наука пропонує широкий набір найрізноманітніших систем, підсистем і механізмів, спрямованих на розв'язок різних управлінських завдань на підприємстві, включаючи системи управління витратами, капі-

талом, прибутком, інноваційним розвитком, внутрішній економічний механізм тощо. Кожна із зазначених систем (підсистем і механізмів) повинна функціонувати не автономно, а в складі єдиної системи управління підприємством (СУП) і займати чітко визначене місце в її розгалуженій структурі. Якщо ці умови не дотримуються, то, як підкреслює Б. Валуєв, буде «розмита» цілісність СУП у теорії з усіма наслідками, що випливають на практиці [3, 30].

Звідси випливає перша найважливіша вимога, яка висувається до СПРЗВП, – *інтегрованість* у єдину СФВП, яка, у свою чергу, як складова загальної системи планування діяльності підприємства (СПДП) повинна бути інтегрована в єдину СУП. Зазначена вимога спрямована на забезпечення чіткої, погодженої взаємодії даної системи з усіма елементами систем більш високого рівня в напрямку досягнення загальних цілей діяльності підприємства.

Найважливішим принципом планування, що забезпечує формування всебічно обґрунтованих планів, є комплексність. Відповідно, й ресурсне обґрунтування ВП, як і весь процес її формування, повинне мати комплексний характер, що полягає в повному (комплексному) врахуванні всіх внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають параметри ресурсів, що споживаються, виробничі можливості підприємства і його цільові показники. Це обумовлює зміст другої найважливішої вимоги, яка висувається до побудови СФВП і СПРЗВП, – *комплексний характер планових розрахунків*.

Що ж стосується *ринкової орієнтації планування* (третьої вимоги до побудови СФВП і СПРЗВП), то слід констатувати, що на сьогоднішній день відсутня єдність думок не тільки щодо вибору інструментарію її забезпечення, але й щодо визначення самої сутності даної дефініції.

В економічній літературі представлені найрізноманітніші трактування сутності ринково-орієнтованого планування виробництва на підприємстві. Зустрічається точка зору, відповідно до якої даний вид планування є перехідним етапом до інтегрованого маркетингового планування [10, 6]. Однак більшість авторів дану категорію розглядає як процес визначення цілей і напрямків виробничої діяльності підприємства шляхом порівняння його ресурсних можливостей з вимогами ринку [13, 7].

Маркетингове планування визначається як досить вузьке поняття. Слід зазначити, що, по-перше, розглядати його як синонім сучасної системи планування, заснованої на широкому використанні маркетингового інструментарію, некоректно. По-друге, ринкова орієнтація планування виробництва продукції є обов'язковою умовою формування всебічно обґрунтованих тактичних планів підприємств, що забезпечують їхню життєздатність у ринковій економіці. Цю умову не можна розглядати як тимчасову характеристику системи формування ВП.

Важко не погодитися з необхідністю врахування вимог споживачів при формуванні виробничого плану. Але при цьому не можна й погодитися з вузьким розумінням сутності важливої характеристики системи виробничого планування, що є наслідком вузького розуміння сутності самої базової категорії «ринково обґрунтований план».

Орієнтація на споживачів відноситься до обов'язкових умов обґрунтування номенклатури й асортименту продукції, що випускається, її якісних, ціно-



вих і кількісних характеристик. Однак це є необхідною, але не достатньою умовою формування ринково обґрунтованої ВП у широкому розумінні. Успішне вирішення даного завдання можливе тільки за умови врахування не тільки вимог споживачів до продукції, що випускається, але й кон'юнктури на ринках ресурсів, які споживаються підприємством, включаючи ринки трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, а також ринок інновацій (рис. 2).

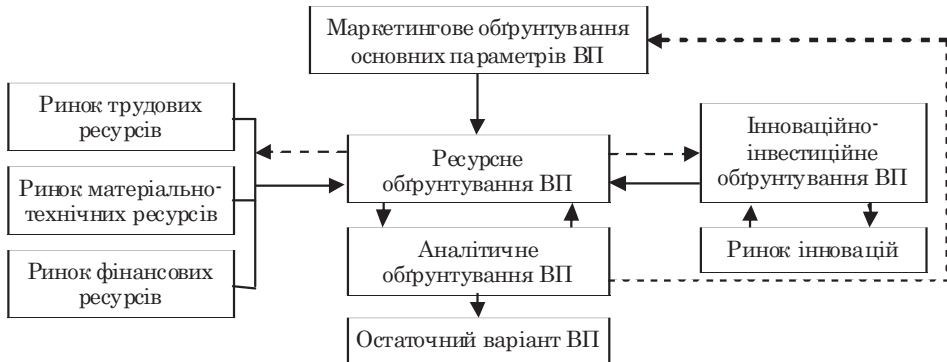


Рис. 2. Склад та інформаційна взаємодія основних блоків ринково орієнтованої СФВП підприємства, авторська розробка

Таким чином, ринкова орієнтація виробничого планування в сучасних умовах повинна охоплювати всі етапи даного процесу й реалізовуватися у всіх функціональних блоках СФВП підприємства. При цьому ринкову орієнтацію слід розглядати як одну з найважливіших властивостей (характеристик) системи планування діяльності сучасного підприємства в цілому та формування ВП підприємства зокрема, але не як окремий вид планування.

Особливості реалізації вимоги ринкової орієнтації в процесі обґрунтування ВП матеріально-технічними і трудовими ресурсами будуть розглянуті нижче.

*Повнота та самодостатність* (четверта найважливіша вимога, яка висувається до побудови СПРЗВП) забезпечується при формуванні структури зазначеної системи за рахунок включення в неї всіх підсистем і блоків, що прямо або опосередковано беруть участь у ресурсному обґрунтуванні ВП підприємства.

При побудові функціональної структури СПРЗВП, що відповідає зазначеним вище вимогам, усі підсистеми доцільно умовно згрупувати в 3 блоки.

Функції підсистем першого блоку полягають у безпосередній розробці планових балансів виробничих потужностей, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, у розрахунках планової потреби в персоналі. Даний блок охоплює такі розділи й підрозділи тактичного плану:

- плановий баланс виробничої потужності підприємства;
- план з праці та заробітної плати;
- план матеріально-технічного забезпечення виробництва (МТЗ);
- фінансовий план.

Функції підсистеми другого блоку полягають в інноваційно-інвестиційному забезпеченні ресурсної обґрунтованості ВП. Другий блок об'єднує розділи тактичного плану підприємства (планові норми і нормативи (ПНіН), план організаційно-технічного розвитку підприємства (ПОТРП), план капітального будівництва і капітальних вкладень (ПКБіКВ)) та інноваційні бізнес-проекти, спрямовані на підвищення організаційно-технічного рівня виробництва.

У третій блок входить підсистема аналітичного обґрунтування ВП. Її функції полягають в економічній оцінці виробничого плану (аналізі його відповідності встановленим економічним критеріям і досягнення цільових показників діяльності підприємства в плановому періоді) й обґрунтуванні за результатами зазначеного вище аналізу напрямків і шляхів корегування показників тактичного плану. Взаємозв'язки розглянутих підсистем представлені на рис. 3.

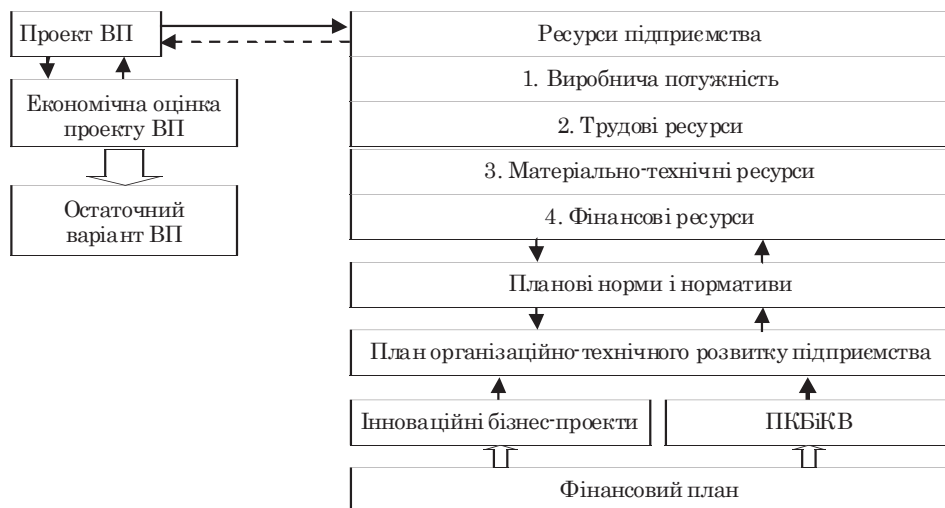


Рис. 3. Склад і укрупнена схема інформаційної взаємодії основних елементів СПРЗВП підприємства, авторська розробка

Кожна підсистема ресурсного обґрунтування ВП має свої методичні та технологічні особливості. Незважаючи на це, можна виділити загальні укрупнені етапи здійснення даного процесу, незалежно від виду ресурсів.

На *першому етапі* здійснюються вихідні балансові розрахунки. При цьому величина наявного і потрібного ресурсів на даному етапі розраховується суто з урахуванням інформації про планові заходи, *непрямовані безпосередньо на забезпечення ресурсної обґрунтованості ВП* (ліквідація морально застарілого та фізично зношеного устаткування; заходи щодо ПОТРП, спрямовані на підвищення якості та зниження собівартості продукції тощо).

На *другому етапі* здійснюються балансові розрахунки з урахуванням резервів ліквідації (скорочення) за рахунок інтенсифікації виробництва й екстенсивних некапіталомістких заходів дефіциту наявних виробничих ресурсів, виявленого на попередньому етапі.



На *третьому етапі* здійснюються підсумкові балансові розрахунки з урахуванням усього комплексу планових заходів (включаючи капіталомістки) та ухвалюється рішення про ресурсну збалансованість ВП у плановому періоді.

На *четвертому етапі* здійснюється економічна оцінка проекту ВП, за результатами якої ухвалюється рішення про завершення процесу ресурсного обґрунтування і формування ВП або про необхідність корегування окремих показників тактичного плану підприємства (або параметрів самої ВП).

Для виконання практичних розрахунків необхідно здійснити алгоритмізацію розглянутої вище укрупненої схеми ресурсного обґрунтування ВП. При цьому слід враховувати специфіку кожного виду ресурсів. Розроблений нами детальний алгоритм обґрунтування ВП наявними виробничими потужностями підприємства відповідно до представленої вище схеми, що включає 8 етапів, докладно розглянутий у праці [6, 49–52].

При побудові схеми інформаційних взаємозв'язків підсистем СПРЗВП підприємства необхідно враховувати як характер впливу останніх на основні параметри ВП, так і характер їх взаємодії між собою. Загальне уявлення про особливості зазначеної схеми можна одержати з рис. 3.

Підсистеми першого блоку здійснюють прямий, безпосередній вплив на основні параметри ВП. Їх взаємодія має опосередкований характер і здійснюється через підсистеми другого блоку, насамперед через ПНІН, ПОТРП і ПКБіКВ.

Опосередкований характер мають взаємозв'язки величини виробничої потужності підприємства з матеріально-технічними (МТР), трудовими (ТР) і фінансовими ресурсами (ФР). Кваліфікація виробничого персоналу є одним із чинників, що здійснює непрямий вплив на виробничу потужність і опосередковано враховується при визначенні її величини. Зв'язок останньої з трудовими ресурсами проявляється в тому, що кваліфікаційний і культурно-освітній рівень виробничого персоналу багато в чому визначає можливості впровадження сучасних наукомістких технологій і, як наслідок, рівень прогресивності застосовуваних технологічних процесів, і, відповідно, одиничну продуктивність устаткування. Значний вплив кваліфікація працівників здійснює і на рівень виконання норм виробітку, визначаючи прогресивну трудомісткість одиниці продукції.

Якість сировини, матеріалів, напівфабрикатів може здійснювати, хоча й опосередкований, але істотний вплив на технологічну трудомісткість продукції і, як наслідок, може обумовлювати зміну величини виробничої потужності, для підвищення якої може знадобитися проведення модернізації устаткування, що обумовить потребу підприємства у додаткових фінансових ресурсах.

Складний характер мають інформаційні взаємозв'язки в процесі обґрунтування ВП наявними МТР (рис. 4).

Так, з одного боку, параметри ВП прямо й опосередковано (через планові норми витрат сировини та матеріалів, що містяться в нормативній базі підприємства) визначають номенклатуру й обсяги споживання МТР. З іншого боку, наявність можливостей покриття потреб у МТР визначає кількісні показники ВП підприємства. У випадку відсутності зазначених можливостей (через різні

причини) проводиться корегування обсягів виробництва окремих видів продукції.

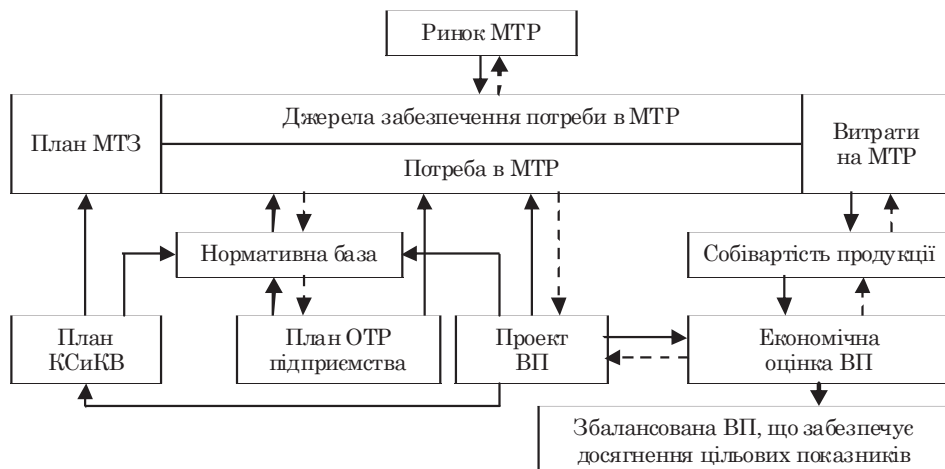


Рис. 4. Схема обґрунтування ВП наявними МТР підприємства в ринкових умовах, авторська розробка

Досягнення запланованих у проекті ВП обсягів виробництва окремих видів продукції може обумовити необхідність модернізації та розширення діючих виробничих потужностей підприємства, що неодмінно відобразиться в плані капітального будівництва і капітальних вкладень (ПКБіКВ). Як наслідок, це обумовить додаткові потреби в МТР.

Опосередковано, через собівартість продукції, рівень витрат на МТР багато в чому визначає результати економічної оцінки ВП. Для забезпечення досягнення цільових показників (наприклад, цільового чистого операційного прибутку) може знадобитися заміна постачальників окремих видів комплектуючих виробів, зниження норм витрати сировини та матеріалів. Це, у свою чергу, може обумовити необхідність включення відповідних заходів у ПОТРП. За результатами економічної оцінки ВП можуть бути скореговані окремі її параметри.

У нових умовах суттєво ускладнилися взаємозв'язки плану праці з іншими розділами тактичного плану в процесі ресурсного обґрунтування ВП підприємства (рис. 5). Значно посилюється вплив зовнішніх чинників на рівень трудових показників. На можливість кадрового забезпечення виробництва найбільше впливає ринок праці, що має складну, розгалужену інфраструктуру.

З одного боку, регулюючи склад, структуру та форми руху робочої сили, ринок праці безпосередньо визначає *потенційні можливості* кадрового забезпечення виробництва і підприємства в цілому (робітниками та службовцями необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації). З іншого боку, регулюючи вартість робочої сили й впливаючи на рівень витрат на оплату праці та собівартість продукції, ринок праці опосередковано визначає *реальні можливості* кадрового забезпечення виробництва.

Будучи найважливішим розділом тактичного плану, план з праці впливає на кількісні і якісні показники виробничої діяльності підприємства.

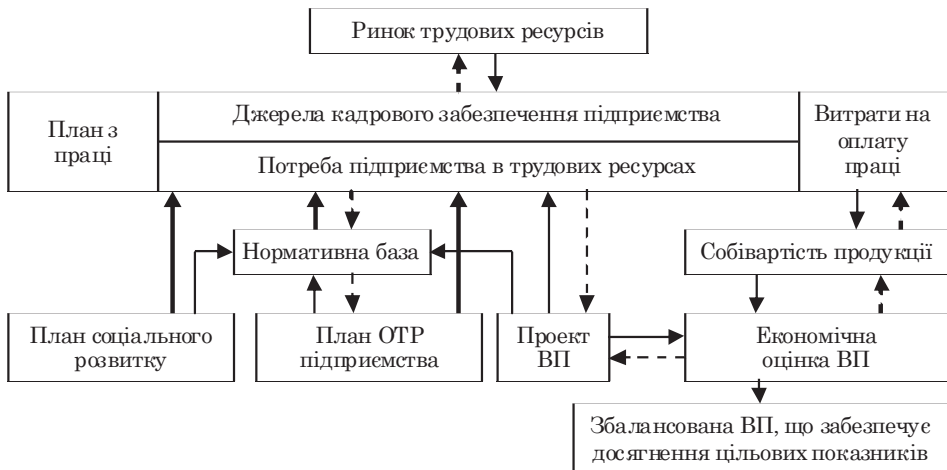


Рис. 5. **Схема обґрунтування ВП наявними трудовими ресурсами підприємства в ринкових умовах, авторська розробка**

Так, з одного боку, параметри ВП прямо та опосередковано (через нормативи і норми праці, що містяться в нормативній базі підприємства) визначають поточну і перспективну потребу виробництва в робітниках та службовцях певних професій, спеціальностей і кваліфікації. З іншого боку, наявність можливостей покриття потреб у трудових ресурсах визначає кількісні показники ВП підприємства. У випадку відсутності зазначених можливостей (наприклад, при дефіциті висококваліфікованих робітників і службовців необхідних професій), проводиться корегування обсягів виробництва окремих видів продукції.

Можливості росту обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції багато в чому визначаються наявністю резервів для підвищення продуктивності праці. Останні значною мірою залежать від змісту ПОТРП. Істотний вплив на ріст продуктивності праці здійснюють заходи соціального розвитку підприємства (рис. 5).

Ступінь ефективності використання трудових ресурсів опосередковано, через рівень витрат на заробітну плату і собівартість продукції, визначає результати економічної оцінки ВП. Для досягнення цільових показників може знадобитися скорочення чисельності працівників і витрат на оплату праці. Це, у свою чергу, може обумовити необхідність включення в ПОТРП заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці.

Деякі економісти звертають особливу увагу на складність планування кадрового забезпечення виробництва, відзначаючи при цьому, що це більш складне завдання, ніж планування матеріально-речовинних чинників виробництва [7, 384]. Основна причина полягає в тому, що кадрове планування спрямоване як на вирішення виробничих завдань, так і на задоволення інтересів і потреб працівників. Це не тільки значно ускладнює процес планування кадрового забезпечення виробництва, але й обумовлює істотне збільшення витрат на вирішення даного завдання.

**Висновки.** Формування ВП, збалансованої за всіма видами ресурсів і здатної забезпечувати досягнення цільових показників підприємства, є можливим

тільки за умови тісного взаємозв'язку всіх планових розрахунків, що здійснюються в процесі її розробки, об'єднання їх в єдину, чітко структуровану систему.

Дана система повинна: а) забезпечувати комплексне врахування всіх внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають параметри ресурсної бази та виробничі можливості підприємства; б) взаємопов'язувати всі підсистеми і блоки, що прямо або опосередковано позначаються на ресурсному обґрунтуванні ВП; в) забезпечувати ринкову орієнтацію планування на всіх етапах формування виробничого плану як на споживачів продукції, так і на поставальників ресурсів; г) бути інтегрованою в єдину систему управління підприємством.

Тільки за умови дотримання зазначених вимог можуть бути повною мірою реалізовані можливості системного підходу до планування ресурсного забезпечення ВП підприємства.

1. *Акофф Р.Л.* Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
2. *Балабанова Л.В., Сардак О.В.* Управление персоналом: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. *Валуев Б.И.* О некоторых концепциях, составляющих альтернативу целостной системе управления предприятием // *Економіст.* – 2004. – №10. – С. 30–33.
4. *Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.* Управление персоналом: Навч. посібник. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. *Гришнова О.А.* Економіка праці та соціально-економічні відносини: Підручник. – К.: Знання, 2006. – 559 с.
6. *Єгунов Ю.А.* Планування виробничої потужності в контексті ресурсного обґрунтування виробничої програми підприємства // *Економіст.* – 2011. – №11. – С. 49–52.
7. *Ильин А.И.* Планирование на предприятии: Учебник. – Мн.: Новое знание, 2003. – 4-е изд., стереотип. – 635 с.
8. *Іванова В.В.* Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
9. *Михайловська О.В.* Операційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2008. – 550 с.
10. *Новикова Е.Н.* Организация рыночно-ориентированного планирования на предприятиях швейной промышленности (на примере республики Татарстан): Автореф. дис... канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Казанский государственный финансово-экономический институт. – Казань, 2003. – 22 с.
11. *Орлов О.А., Рясных Е.Г.* Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях: Монография. – 2-е изд., переработ. и дополн. – К.: Освіта України. 2011. – 192 с.
12. *Орлов О.О.* Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.
13. *Свірська О.Б.* Ринково-орієнтоване планування виробництва продукції промислових підприємств: Автореф. дис... канд. экон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Національний університет «Львівська політехніка». – Львів, 2012. – 24 с.
14. *Тарасюк Г.М., Шваб Л.І.* Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – 3-е вид. – К.: Каравела, 2008. – 352 с.
15. *Томпсон А., Формби Д.* Экономика фирмы / Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1998. – 554 с.
16. *Хайек Ф.А.* Дорога к рабству / Пер с англ. – М.: Новое издательство, 2005. – 264 с.
17. *Царев В.В.* Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.
18. *Швайка Л.А.* Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – Львів: Новий Світ-2000, 2004. – 268 с.
19. *Экономика предприятия: Учебник для вузов / В.П. Грузинов и др.; Под ред. проф. В.П. Грузинова.* – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 535 с.

Стаття надійшла до редакції 31.07.2013.