

УДК 371. 1:005

Ковальчук В. С.,

магістр кафедри Управління проектами
та загальнофахових дисциплін,

ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ (Україна)

Науковий керівник:

Алейнікова О. В.,

доктор наук з державного управління, професор,
директор Навчально-наукового інституту
менеджменту та психології ДВНЗ «Університет
менеджменту освіти», м. Київ (Україна)

ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Планування є однією з основних функцій управління. Воно представляє собою процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. Воно забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес планування забезпечує основу для управління членами організації.

Ключові слова: Планування, управління, концепція, організаційно-виробнича діяльність, строки, стратегії, підприємство.

Kovalchuk V.

PLANNING EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE

Summary. Planning is an essential management functions. It is a process of decision-making regarding strategic foresight (formation strategies), allocation of resources, of adapting to the environment, the internal organization. It provides the basis for all management decisions, the functions of the organization, motivation and control, focused on the development of strategic plans. The planning process provides the basis for management members.

So planning – the process of identifying the main goals of the organization, the resources needed to achieve them, and policies aimed at the acquisition and use of these resources [7, p 128].

Plan aims to provide long-term performance of the enterprise and its development opportunities. To do this, first of all, most fully take into account changes in the environment, which represent potential threats and future opportunities for the company. It is necessary to provide forces beyond the control of critical trends of the environment and limit their potential impact on the company.

Keywords: Planning, management, concept, efficiency, timing, strategy, enterprise.

Планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів [7, С. 128].

Планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити невідконтрольні сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

В залежності від того, яке значення має той чи інший тип у процесі планової діяльності, планування розділяють на три основних типи: стратегічне, тактичне та оперативне.

Стратегічне планування розраховують на тривалий строк, але у багатьох організаціях стратегія базується на середньостроковому плануванні. Разом з тим стратегічне та довгострокове планування процеси нерівнозначні. Стратегія – це не функція часу, а функція напрямку. Вона не просто діє на якомусь періоді часу, а включає у себе сукупність глобальних ідей розвитку підприємства.

Стратегія підприємства – це сукупність її головних цілей та основних засобів досягнення даних цілей [24, с. 26].

Іншими словами, розробляти стратегію дії підприємства - означає визначати загальні напрямки її діяльності.

Стратегією на може бути просте визначення бажаних цілей та способів їх перетворення у життя. Стратегія повинна виходити не з приємних мрій, а з реальних можливостей розвитку підприємства. Тому стратегія - це перш за все реакція організації на об'єктивні зовнішні та внутрішні обставини її діяльності.

Відповідальність за розробку стратегії несе перш за все керівник економічної організації, оскільки стратегічне планування потребує високої відповідальності, масштабних дій менеджера. Планова команда забезпечує

стратегічне планування аналітичним підходом до прийняття рішень про майбутнє підприємства.

Тактичне планування – це прийняття рішень про те, як повинні бути розподілені ресурси організації для досягнення стратегічних цілей [14, с. 145].

Тактичне планування в багатьох випадках охоплює короткостроковий та середньостроковий періоди, тобто є предметом турбот середнього та нижнього керівницького персоналу.

Основне питання стратегічного планування – чого хоче досягти організація. Тактичне планування зосереджує свою увагу на тому, як організація повинна досягти своїх цілей. Тобто різниця між стратегічним та тактичним плануванням – це різниця між цілями та засобами.

Інші відмінності [8, с. 27]:

- підприємство на рівні тактичного планування, як правило, буває менш суб'єктивним, тому що менеджерам, які займаються тактичним плануванням, більш доступна якісна, конкретна інформація. При тактичному плануванні застосовуються базовані на комп'ютерних технологіях кількісні методи аналізу;

- виконання тактичних рішень краще розглядається, менш підлягає ризику, оскільки такі рішення торкаються внутрішніх проблем;

- тактичні рішення простіше оцінюються, так як можуть бути представлені в більш конкретних цифрових результатах;

- для тактичного планування, крім його конкретизованого базування на середніх та нижчих рівнях керування, характерно також тяготіння до рівнів окремих підрозділів – регіональних, функціональних.

Оперативне планування – це практично теж саме, що й тактичне планування. Термін «оперативне» більш яскравий, ніж термін «тактичне», підкреслює, що це планування окремих операцій у загальному господарському потоці у короткому та середньому періодах, наприклад планування виробництва, планування маркетингу та таке інше. Під оперативним

плануванням розуміють також складання бюджету організації. Процес планування в організації можна поділити на декілька етапів і слід зазначити, що всі етапи передують один одному [5, с. 115 - 116].

Перший етап. Фірма провадить дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Визначає головні компоненти.

Другий етап. Фірма визначає бажані напрямки та орієнтири своєї діяльності: бачення, місія, комплекс цілей.

Третій етап. Стратегічний аналіз. Фірма порівнює бажані цілі та результати досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища, які обмежують рух бажаних показників.

Четвертий етап. Відбувається вибір однієї з альтернативних стратегій та її розробка.

П'ятий етап. Підготовка остаточного стратегічного плану.

Шостий етап. Середньострокове планування. Підготовка середньострокових планів та програм.

Сьомий етап. Розробка річних оперативних планів та проектів на основі стратегічного плану та середньострокового.

Восьмий та дев'ятий етапи. Визначають передумови для створення нових планів.

Результатом вищевикладеного є система планів. План – це комплекс інструкцій призначений для менеджерів, що визначають яку роль повинна грати кожна частина організації у процесі досягнення цілей фірми. Процес планування досить складний.

Плани дій будь-якої організації можна характеризувати, як захисні або як наступальні плани. Наступальні плани притаманні великим фірмам, з могутнім економічним потенціалом. А середні та дрібні фірми приймають плани захисного характеру. План розвитку окремої ділової одиниці складається у вигляді бізнес-плану.

Варіантом захисного плану може бути ліквідаційний план, тобто це план, що містить у собі певні рекомендації, які допоможуть фірмі позбавитися від непотрібних організації елементів, тобто таких, що гальмують подальший розвиток. Крім того організації складають допоміжні плани.

Таким чином, планування здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне планування стосується й цілей, і засобів. Стратегічне планування є однією з функцій управління, що являє собою процес вибору цілей організації і шляхів їхнього досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на вироблення стратегічних планів. Сьогодні, поряд з формальними, кількісними методами, стратегічне планування використовує творчий, інтуїтивний підхід. Не будучи універсальним способом досягнення успіху в бізнесі.

Принципи планування визначають характер та зміст планової діяльності економічної організації. Правильне дотримання принципів планування надає можливість ефективної роботи підприємства та зменшує можливість від'ємних результатів планування.

За класифікацією А. Файоля можна виділити п'ять основних принципів планування [12, с. 103]:

1. Принцип єдності.
2. Принцип участі.
3. Принцип безперервності.
4. Принцип гнучкості.
5. Принцип точності.

1. Принцип єдності передбачає, що планування повинно мати системний характер [24, С. 98]. Поняття системи означає:

- існування сукупності елементів;

- взаємозв'язок між ними;
- наявність єдиного напрямку розвитку елементів системи.

2. Принцип участі означає, що кожний член підприємства стає активним учасником планової діяльності. Планування, що базується на принципі участі називається партисипативним.

3. Принцип безперервності. Основа принципу: [8, с. 74]

- процес планування на підприємстві повинен бути постійним процесом у межах встановленого циклу;
- розроблені плани повинні безперервно приходити на місце іншим (другий – на зміну першому, третій на зміну другому і таке інше).

Процес планування має бути безперервним виходячи з наступних важливих моментів [24, с. 101]:

- непевність зовнішнього середовища та наявність непередбачених змін роблять необхідною постійну корекцію очікувань підприємства відносно зовнішніх умов та відповідне виправлення та вдосконалення планів;
- змінюються тільки фактичні намагання, але й поняття підприємства про свої внутрішні цінні речі та можливості. Якщо фірма не буде враховувати такі зміни, запланований та отриманий результат може стати нікому не потрібний.

Отже, безперервний процес планування дозволяє забезпечувати постійну присутність робітників підприємства у плановій діяльності.

4. Принцип гнучкості стоїть у тісному зв'язку з принципом безперервності і полягає у здатності змінювати свою направленість планів у зв'язку з виникненням непередбачених обставин [8, с. 81].

Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб у них можна було вносити зміни, пов'язуючи їх з змінюючимися внутрішніми та зовнішніми умовами. Тому плани мають в собі резерви, інакше кажучи «надбавки безпеки», чи «подушки».

Однак існують певні межі резервів планування [24, с. 109]:

- резерви, закладені в показниках, не повинні бути набагато більшими, інакше плани стануть не дуже точними;
- занадто низькі межі тягнуть за собою занадто часті зміни у планах, що розмиває цілі діяльності підприємства.

5. Принцип точності. Плани повинні бути конкретизовані та деталізовані у такій мірі, в якій дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства [5, с. 154].

Планування в організації може бути певного типу в залежності від ознак по яким відбувається класифікація. Ознаками, що визначають тип планування можна назвати наступні [2, с. 65]:

- ступінь невизначеності у плануванні;
- часова орієнтація ідей планування;
- горизонти планування.

1. Ступінь невизначеності у плануванні.

В залежності від обсягу та правдивості інформації, якою володіє фірма визначається ступінь визначеності планування на фірмі. Якщо підприємство володіє детальною інформацією, події у таких системах мають повну визначеність, а значить вони прогнозовані. Цей тип системи планування називається детермінованим.

Системи планування, які не можуть повністю передбачити результат називаються імовірними.

Варіанти імовірних систем планування [11, с. 45]:

- планування засноване на системі жорстких зобов'язань;
- планування засноване на особистій відповідальності;
- планування пристосоване до випадкових обставин.

2. Часова орієнтація ідей планування.

За своїми ідеями розрізняють такі типи планування:

- реактивне планування (націлене на минулий досвід);

- інактивне (приспособлене тільки до сьогодення);
- преактивне (націлене на майбутнє);
- інтерактивне (орієнтоване на взаємодію усіх найкращих, ідей минулого).

У кожного типу планування є свої негативні та позитивні сторони.

3. Горизонт планування.

В залежності від того, який період часу сягають плани, складені організацією, планування розділяють на три типи [6, с. 87]:

- довгострокове планування – звичайно охоплює довготривалі періоди часу – від 10 до 25 років;
- середньострокове планування – конкретизує орієнтири, визначені довгостроковим планом. Буває розраховано на більш короткий період – до 5 років;
- короткострокове планування – це розробка планів на 1-2 роки (нерідко це річні плани).

За своїм змістом стратегія є специфічним довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Стратегії мають ряд особливостей [14, с. 215]:

- процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Він закінчується встановленням загальних напрямків, рухаючись по яких фірма досягне успіху;
- сформульована стратегія використовується для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в такому пошуку заключається в тому, щоб допомогти зосередитись на визначених ділянках і можливостях та відкинути все інше яке несумісне зі стратегією;
- під час формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть в майбутньому. Тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією;

- поява більш точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Однією з умов формулювання фірмою своєї стратегії є виникнення раптових змін в навколишньому середовищі. Їх причиною може бути насичення ринку, технологічні зрушення, непередбачений успіх нового товару, поява численних нових конкурентів і т.д.

Маючи перед собою такі труднощі, фірма має вирішити дві надзвичайно критичні проблеми [21, с. 325]:

- вибрати новий напрямок росту із багатьох альтернатив, які важко підлягають оцінці.
- направити зусилля численого колективу в потрібне русло.

Головним плановим рішенням являється вибір цілей для підприємства – місії та конкретних цілей, що забезпечують їх реалізацію. Місія підприємства – це його головна загальна ціль, суть існування підприємства. Після формулювання місії на її основі встановлюються конкретні цілі, через які здійснюється місія підприємства.

Стратегічні цілі компанії описують стратегічний намір фірми зайняти визначене місце в бізнесі. Стратегічним наміром крупної компанії може бути завоювання лідируючих позицій в галузі на національному або світовому рівні. Стратегічним наміром невеликої компанії може бути досягнення домінування на визначеному ринковому сегменті. Стратегічний намір компаній, пов'язаних з високими технологіями та інноваціями, формулюється як прагнення лідирувати в області винаходів та розробки нових товарів, задовольняючих зростаючим запитам клієнтів. До таких компаній відносяться, наприклад, Xerox, Apple Computer, Microsoft, Merck та Sony [5, С. 49].

Наступний етап планування – діагностичний, який включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Аналіз навколишнього середовища має на меті виявити потенційні загрози та можливості, з якими підприємство може зустрітись в майбутньому. Звичайно їх виділяють у сім областей [5, С. 54]:

- економічні фактори;
- політичні фактори;
- ринкові фактори;
- фактори технології;
- фактори конкуренції;
- міжнародні фактори;
- соціокультурні фактори.

Результатом такого аналізу може стати перелік майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їх значення і ступеня впливу на підприємство.

Наступним етапом планування є аналіз життєвого циклу продукту та аналіз експериментальних кривих. Концепція життєвого циклу продукції виходить з тієї гіпотези, що всі продукти слідуєть одному і тому ж типовому життєвому циклу.

Після аналізу життєвого циклу продукції керівництво повинно проаналізувати експериментальні криві. Концепція використання експериментальних кривих (кривих досвіду) виходить з того, що витрати на одиницю продукції сильно знижуються зі збільшенням кількості продукції (обсягу виробництва та поставки).

Із концепцій життєвого циклу продукту і експериментальних кривих витікають такі стратегічні вимоги [26, с. 165]:

1. Зрівноваженого поєднання продуктів, які знаходяться в різних фазах життєвого циклу.

2. Розширення своєї ринкової долі, оскільки це дозволить збільшити обсяг виробництва і рухатись вниз по експериментальній кривій.

Обидві ці вимоги враховуються на наступному етапі стратегічного планування при визначенні стратегічних полів бізнесу та формулюванні «портфеля».

Заключним етапом стратегічного планування являється планування структури підприємства. На основі планування полів бізнесу, виробничої програми і потенціалу фірми встановлюються наступні довгострокові, відносно стабільні елементи [14, с. 240]: система управління; організаційна структура; розміщення підприємства; зв'язки підприємства; правові форми; стиль управління.

Змістовним результатом стратегічного планування є зміни в організації, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування і створення нових потужностей, ліквідація нерентабельних виробництв, злиття і придбання фірм, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень та відповідальності і таке інше.

Таким чином, сформуємо концепцію стратегічного планування діяльності підприємства (рис.1). [7, с. 719]

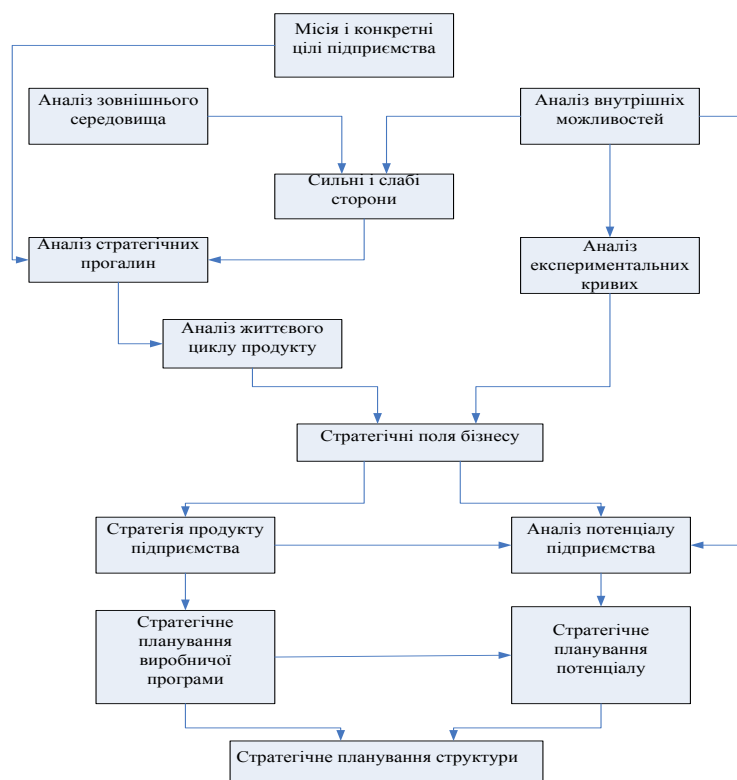


Рис. 1. Концепція стратегічного планування

Отже, найбільш впливовими зовнішніми факторами для організації є конкуренти, постачальники, особливості економічних відносин, закони та провадження державного регулювання, економічна ситуація, яка склалася в Україні. В процесі створення стратегічного плану проводиться оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін. Керівництво фірми повинно з'ясувати, чи володіє фірма внутрішніми силами, щоб скористуватися зовнішніми можливостями, та і чи існують у неї слабкі сторони, що можуть ускладнити проблеми, пов'язані з зовнішніми факторами.

Таким чином, на мою думку на нашу думку в умовах ринку, жорсткої конкуренції, невизначеності і рухливості зовнішнього середовища планування виробництва продукції, товарів та послуг повинна задовольняти конкретні потреби покупців, замовників чи споживачів і бути тісно пов'язаним з розробкою загальної стратегії розвитку підприємства, проведенням маркетингових досліджень, проектуванням конкурентоспроможної продукції, організацією її виробництва і реалізації

Отже, для того щоб система планування на підприємстві була ефективною, потрібно взаємоузгоджені поєднання стратегічних, тактичних і оперативних планів. Для цього необхідно не тільки розуміння менеджерами предмета планування, але і наявність у них аналітичного інструментарію, що полегшує побудову планів, їх подальшу модернізацію і реалізацію.

Стратегічне, тактичне та оперативне планування має являти собою єдину систему планів виробництва і продажу продукції.

Список використаних джерел:

1. Барроу П. Бизнес-план, который работает: Пер. с англ./ Вступ. ст. сэра Ричарда Брэнсона – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 145 с.
2. Бондар І. Ю., Чаюн І. Ю. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсне обґрунтування. – Київ. КДТЕУ. – 2002. – 215 с.

3. Бутинець Ф.Ф. та ін. Бухгалтерський управлінський облік: Курс лекцій. – Житомир, ПП «Рута», 2003. – 103 с.
4. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учеб. Пособие для вузов. – М.: Инфа-М, 2009. – 417 с.
5. Дмитренко Г. «Планування в ринкових умовах» //Освіта. 2005. – 236 с.
6. Зінь В. А., Турчанок М. О. Планування діяльності підприємства: Підручник. – К., Професіонал, 2004. – 128 с.
7. Ильин А. И. Планирование на предприятии/Учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 1. Стратегическое планирование. Ч. 2. Тактическое планирование. – Мн.: ООО «Новое знание», – 2001. – 719 с.
8. Ідрисов А. Б. «Стратегічне планування і аналіз ефективності інвестицій». – М.: Економіка, 2001. – 115 с.
9. Каганець І. психо технології в менеджменті. // – Бізнес, 2006, № 29
10. Конституція України. Прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 року. //Голос України. 1996. - 13 липня.
11. Лахтіонова Л. А. «Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія» – К.: КНЕУ, 2001. – 387 с.;
12. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: Підручник. – Пров. з англ. – М.: «Справа», 2004. – 245 с.
13. Петров А. Н. Стратегическое управление: Учебник. – СПб.: СПбГУЭФ, 2009. – 235 с.
14. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – Львів, Новий світ, 2004. – 324с.
15. Попова Р. Г., Самонова И. Н., Добросердова И. И. Финансы предприятий. – СПб: Питер, 2009. – 456 с.
16. Поршнева А. Г. Управление организацией: Учебник. - М.: Инфра-М, 2010. – 145 с.
17. Раздорожный А. А. Управление организацией (предприятием): Учеб.

пособие. – М.: Экзамен, 2009. – 406с.

18. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд. перераб и доп. –Мн.: ИП «Экоперспектива», – 2009. – 668с.

19. Седова В. И. Внутрифирменное планирование в США: Учеб. пособие. М.: Прогресс, 2009. – 312 с.

20. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. — К., 2000. – 145 с.

21. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. – К., Каравела, 2003. – 412 с.

22. Турченко М. О., Полюхович О. Г. Управління використанням матеріальних ресурсів. – РДТУ. – Рівне. – 2001. – 145 с.

23. Уілсон П. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі. Під ред. В. А. Мікрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ. – 2005. – 274 с.

24. Ушацькій С.А., В.Б. Яковенко «Основи Управління. Навчальний посібник», – К.,: ІСДО, 2004. – 145 с.

25. Финансовый менеджмент: теория и практика / под ред. Е. С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2008. – 103 с.

26. Хеддервік К. «Фінансовий і економічний аналіз діяльності підприємств» . – М.: Фінанси і статистика, 2006. – 412 с.

Матеріали подано в авторській редакції