

Дмитро Васильович ГУК

електромонтер електротехнічної лабораторії,
Комунальне підприємство «Кривбасводоканал»
вул. Єсеніна, 6а, м. Кривий Ріг, 50027, Україна
E-mail: guk.dmitri@mail.ru
Телефон: +380987292701

Алла Борисівна ЯРОВА

кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, аналізу, аудиту та адміністрування підприємств ГМК,
ДВНЗ «Криворізький національний університет»,
вул. 22 Партз'їзду, 11, м. Кривий Ріг, 50027, Україна
E-mail: ajade@yandex.ua
Телефон: +380675628070

ПЛАНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА

Гук, Д. В. Планування ефективності виробництва [Текст] / Дмитро Васильович Гук, Алла Борисівна Ярова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2014. – Том 16. – № 2. – С. 52-57. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Вступ. Планування на підприємстві є важливим елементом для досягнення ефективної діяльності. Його використання дасть змогу закласти фундамент визначеної стратегії діяльності підприємств на майбутнє. Стаття присвячена проблемі ефективного планування на підприємстві. Уточнено поняття планового критерію і запропоновано систему комерційних та некомерційних показників виробництва. Сьогодні як національна, так і світова економіки характеризуються мінливістю, невизначеністю, детермінованістю, високою динамічністю, ризикованістю та швидкою плінністю. Усі ці ознаки наростатимуть і надалі, підтвердженням чого є фінансово-економічна світова криза. За таких умов необхідно знайти відповідні засоби, які будуть знижувати негативні наслідки подібних виявів. Одним із них вважається впровадження планування, зокрема побудова системи планування на всіх рівнях господарювання, починаючи від підприємства та закінчуючи державою. 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; критерії; підприємство; план; діяльність.

Гук Дмитрий Васильевич ГУК

Алла Борисовна ЯРОВАЯ

ПЛАНИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

Аннотация

Планирование на предприятии является важным элементом для достижения эффективной деятельности. Его использование позволит заложить фундамент определенной стратегии деятельности предприятий на будущее. Статья посвящена проблеме эффективного планирования на предприятии. Уточнено понятие планового критерия и предложена система коммерческих и некомерческих показателей производства. Сегодня как национальная, так и мировая экономики характеризуются изменчивостью, неопределенностью, детерминированностью, высокой динамичностью, рискованностью и быстрой текучестью. Все эти признаки дальше будут все больше нарастать, подтверждением чего является финансово-экономический мировой кризис. При таких условиях необходимо найти соответствующие средства, которые будут снижать негативные

© Дмитро Васильович Гук, Алла Борисівна Ярова, 2014

последствия подобных проявлений. Одним из таких средств считается внедрение планирования, в частности построение системы планирования на всех уровнях хозяйствования, начиная от предприятия и заканчивая государством. 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.

Dmytro Vasylyovych GUK

Electrician of Electrical Laboratory,
Municipal Enterprise Kryvbassvodokanal
Yesenin str., 6a, Kriviy Rig, 50027, Ukraine
E-mail: guk.dmitri@mail.ru
Phone: +380987292701

Alla Borysivna YAROVA

PhD in Economics,
Assistant Professor of Department of Accounting, Analysis, Audit and Administration of MMC Companies,
SHEE "Kryvyi Rig National University"
22 Partyzid str., 11, Kriviy Rig, 50027, Ukraine
E-mail: ajade@yandex.ua
Phone: +380675628070

PLANNING OF PRODUCTION EFFICIENCY

Abstract

Planning at the enterprise is an important element efficient activity. Its effective use will become the basis for the certain strategy of conducting business in the future. 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. Today, both national and global economies are characterized by variability, uncertainty, determinism, highly dynamic, risky and fast turnover. All these features will continue to increase. The evidenced of this process is the world financial – economic crisis. Under such conditions it is necessary to find the appropriate means, that will reduce the negative consequences of such manifestations. One such tools is the introduction of planning, in particular the construction of the planning system at all levels of management, ranging from enterprises and ending at state level. 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.

JEL classification: O210

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 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.

До обґрунтованого Р. Акоффом принципу участі слід віднести сукупність основоположних принципів планування. В умовах невизначеності зовнішнього середовища до найбільш значущих принципів, які забезпечують ефективність процесу планування, на нашу думку, належать наступні: холізму, безперервності, гнучкості, точності, участі, наступності, адаптивності, комплексності, багатоваріантності, альтернативності та селективності, креативності, науковості, глобальності.

Відповідно до специфіки виділених Р. Акоффом типів планування за часовою орієнтацією ідей випливає, що стратегічне планування як основа ефективної діяльності підприємства має преактивну або інтерактивну орієнтацію [5]. Інтерактивна орієнтація ґрунтується на розробці прогнозів умов розвитку підприємства та передбачає моделювання майбутнього підприємства з урахуванням минулих досягнень, сучасних можливостей і майбутніх змін. Преактивна орієнтація стратегічного планування передбачає орієнтацію підприємства на майбутні зміни, своєчасне використання зовнішніх можливостей. Ці особливості філософій планування ґрунтуються на принципах участі та креативності, що за умов нестабільності дає підстави для перетворення планування на чинник успіху підприємства. Зазначимо, що філософія планування більшості українських підприємств відрізняється інактивною орієнтацією, тобто ґрунтується на вирішенні проблем сьогодення.

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 підлеглі 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.

У перехідний період становлення та розвитку ринкової економіки переважаючою стала думка про те, що реформування умов господарювання перенесло центр уваги планування із загальнодержавного, глобального і галузевого рівнів на рівень основного суб'єкта, який господарює, тобто підприємства [8]. Це означає, що відповідальність за розробку планів і варіантів їх реалізації лежить безпосередньо на підприємстві.

У наш час науковці знову звертають увагу на дослідження планування з точки зору його дієвості та впливу на ефективність функціонування підприємства. Це такі автори, як Бланк І. А., Каткова Н. В., Кульчинська О. О., Міценко Н. Г., Нелеп В. М., Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. та інші [1-8].

У часи світової економічної кризи, яка захопила й Україну, процес планування ускладнюється складовою невизначеності. Це вимагає частішого перегляду та коригування планів та ще раз підтверджує необхідність створення дієвої системи планування на рівні підприємства для забезпечення ефективної роботи.

Таким чином, аналіз фахових джерел показав, що окремі питання, які стосуються вибору планових показників та їх практичного застосування на окремому підприємстві, вивчені не достатньо.

Мета статті

Сам процес управління ефективністю виробництва передбачає удосконалення та комплексний розвиток насамперед планування як основної функції зазначеного процесу. Метою цього дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення планування ефективності виробництва. Зокрема, через складання план-карти, що містить систему планових комерційних і некомерційних показників. Це може стати продуктивним засобом забезпечення ефективної роботи підприємств.

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.

Вся планова робота щодо управління ефективністю, на нашу думку, має розпочинатися із встановлення орієнтаційних критеріїв діяльності організації та виокремлення з їхньої сукупності ключових, що стануть підґрунтям політики розвитку.

На цьому етапі важливо визначити моменти, які потребують урахування:

- забезпечення взаємозв'язку між плановими цілями;
- конкретизація планів і їх максимальне наближення до реальності і практичного втілення;
- уникнення абстрактності, зменшення жорсткості і схематичності планів;
- одночасна розробка кількох варіантів планів з моделюванням сценарію розвитку подій, з урахуванням прогнозованих чинників впливу;
- зосередження уваги на ключових результатах, господарській діяльності;
- урахування динамічності ринкових умов, технологічних, технічних і соціальних зрушень через адаптивність планів;
- перехід від «мислення категоріями витрат виробництва» до «мислення, що відштовхується від результату»;
- повідомлення планових завдань кожному працівникові на всіх рівнях управління;
- достатня кваліфікованість і надійність розробників та виконавців планів.

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.

На нашу думку, отримання прибутку не може бути самоціллю, основним і єдиним критерієм ефективності діяльності. Це різностороння ситуація, у якій задіяні всі зацікавлені сторони, бажання та інтереси яких треба враховувати. З одного боку – це власники (акціонери), інвестори, наймані працівники, а з іншого – споживачі, постачальники, законодавчі органи, громадські товариства. Перші зацікавлені у примноженні прибутку, оскільки від його величини залежить розмір вкладеного капіталу у подальший розвиток і вдосконалення виробництва, привабливість для інвесторів та сума безпосередніх доходів працівників, які вони отримують у вигляді заробітної плати, премій, надбавок, а також створення сприятливих умов праці. Для других сферою інтересів є не стільки прибуток, який отримує виробник, а сама його діяльність, виробнича, рекламна та збутова програми, продукт, який він випускає, його якісні параметри та ціна реалізації, система знижок та післяреалізаційне обслуговування.

Отже, концентрація уваги тільки на обмеженій кількості зацікавлених сторін, які зовні здаються найважливішими (зазвичай це акціонери і клієнти), ігнорування бажань і потреб решти, – ознаки короткозорості і виявлення наївності у сучасному, насиченому інформацією суспільстві [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].

У цьому випадку під плановим критерієм пропонується розуміти ту ціль, що ставить перед собою підприємство, реалізація якої в повному обсязі забезпечить зростання ефективності його функціонування.

Досвід господарювання доводить, що ніхто, крім самого підприємства, не зможе забезпечити високої віддачі в плануванні ефективності виробництва, оскільки тільки на ньому лежить відповідальність за формування планів із зазначенням варіантів розвитку.

А тому підприємства, орієнтовані на споживача, мають озброїтися сукупністю комерційних і некомерційних показників. Останні сприяють досягненню перших і характеризують їх якість.

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.

Висновки

Таким чином, 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.

Список літератури

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. Міценко, Н. Г. Шляхи покращення планування на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації [Текст] / Н. Г. Міценко, Т. С. Петрук // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2006. – Вип. 16. 2 – С. 280-284.
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. Шваб. – К. : Каравела, 2012. – 368 с.
9. Чаплина, А. Планирование хозяйствования [Текст] / А. Чаплина // Экономист. – 2003. – № 5. – С. 34-36.

References

1. Katkova, N. V. (2010). Planning efficiency of enterprises. Herald Khmelnytsky National University, 1 (5), 180-183.
2. Kulchynska, O. O. (2012). The role of strategic planning in an effective business enterprise. Herald. Economy. Problems of economic development, 1, 83-88.

-
3. Mitsenko N. G & Petruk, T. S. (2006). *Ways to improve planning for businesses and organizations of consumer cooperatives. Science Bulletin of National Forestry University of Ukraine*, 16, 280-284.
 4. Nelep V. (2004). *Planning for the agricultural enterprise. Kyiv: KNEU*.
 5. Ackoff, R. L. (1972). *Planning in large economic systems. Moscow: Soviet Radio*.
 6. Santalaynen, T. & Voutilainen, E. & Poreenne, P. (1993). *Performance Management. Moscow: Progress*.
 7. Neely, E. & Adams C. & Kennerly, M. (2003). *Performance Prism: the balanced scorecard to measure success in business and management. Dnepropetrovsk: Balance Club*.
 8. Tarasyuk, G. M. & Schwab, L. S. (2012). *Planning of business. Kyiv: Caravela*.
 9. Chaplin, A. (2003). *Planning management. Economist*, 5, 34-36.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2014 р.