

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В РИНКОВИХ УМОВАХ

Розглядаються проблемні питання організації планування діяльності підприємств та запропоновані схеми і принципи положення його удосконалення в сучасних умовах господарювання

Постановка проблеми. Планування в умовах ринку повинне базуватися на принципах гармонізації, збалансованості інтересів держави, регіонів і окремих господарюючих суб'єктів. І важливим питанням при цьому є питання організації процесу планування на підприємстві, як суб'єкта господарювання.

Ефективність системи планування (її успішність) визначається значною мірою рівнем її організації, направленої на раціональне поєднання основних елементів системи планування:

- персоналу, який здійснює планування і який сформований в організаційну структуру;
- механізму планування;
- процесу обґрунтування, прийняття й реалізації планових рішень (процесу планування);
- засобів, які підтримують процес планування (інформаційне, технічне, організаційне й лінгвістичне забезпечення) [1, с. 183].

Аналіз останніх досліджень. Система організації планування спрямована на створення найбільш сприятливих умов для удосконалення процесу виробництва й управління підприємством.

Вивченням загальних проблем планування займаються багато вчених, зокрема: В. Геєць, В. Беседін, А. Гальчинський, Б. Панасюк, В. Науменко, М. Пашута, Б. Грабовецький, Н. Малиш, Р. Тян, А.В. Шегда, О. Орлов, А.О. Заїнчковський, Т.Л. Мостенська, Є. Бельтюков, І. Смолін, А. Богатирьов, Г. Азоев, І. Бланк, В. Герасимчук, В. Голіков, А. Наливайко, З. Шершньов та ін. Проте, в працях вчених практично зовсім не приділяється увага питанням організації процесу планування на підприємстві, хоча саме від рівня організації планування залежить результат процесу планування.

Мета дослідження полягає в розробці організаційних схем та принципових положень організації процесу планування на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах господарювання.

Автор не претендує на розробку оптимальної схеми організації планування, оскільки практично її й не може існувати, а ставить за мету запропонувати можливі варіанти вирішення цієї проблеми.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація планово-економічної роботи багато в чому залежить від розміру й типу підприємства. На малих підприємствах, зазвичай, не існує глибокого поділу управлінських функцій і вищі керівники самостійно визначають весь процес планування.

На великих і середніх підприємствах розробка стратегічних, поточних і календарних планів проводиться з врахуванням прийнятої організаційної структури, розподілу обов'язків між колективами різних служб, супідрядності управлінців, контролю й координації всіх функцій організації як єдиного цілого. Саме в підрозділах зосереджені кадри, що мають досвід в сфері виробництва, закупівель, реалізації й оперативного управління. Тому підрозділи висувають реальні пропозиції для їхнього включення не тільки в календарні, а й у поточні, й, навіть, стратегічні плани підприємства.

Залежність організаційної структури планування від параметрів підприємства виражається в наступному:

По-перше, на різні елементи організаційної структури планування параметри підприємства впливають по-різному. Безпосередній вплив відбивається на системі функцій, виконуваних плановими працівниками. Всі інші елементи

організаційної структури формуються так, щоб забезпечити виконання функцій планування. У свою чергу, система функцій істотно впливає на структуру й зміст інформаційної бази, комплекс технічних засобів і інші елементи системи планування.

По-друге, характер цієї залежності й тіснота зв'язків між параметрами підприємства й організаційною структурою – неоднорідні. Залежність однієї групи властивостей системи планування від об'єктивних факторів можна виразити лише в якісно-логічній формі, інша група властивостей може бути оцінена кількісно.

По-третьє, кожний параметр організаційної структури визначається багатьма параметрами підприємства, і ця залежність проявляється переважно через безліч випадкових станів, тобто підкоряється законам кореляції.

По-четверте, система планування на підприємстві, будучи залежною від характеру виробництва, сама впливає на виробництво. У цьому проявляється суть процесу планування.

По-п'яте, вимоги системного підходу спонукають підходити до вдосконалення планування діяльності підприємства комплексно, тобто охоплювати, по-можливості, всі елементи управління і виробництва. Тільки такий підхід дозволяє обґрунтувати несуперечливі рішення по раціоналізації організаційної структури планування [1, с. 187-188].

При організації розробки плану попередньо визначають:

– об'єкти планування – підприємство в цілому, структурні підрозділи, види діяльності або окремі напрямки діяльності, загальні цілі, потенціал тощо;

– розробників планів – відповідальних працівників, спеціалізовані функціональні служби, зовнішніх консультантів або їх організаційне поєднання у вигляді співпраці;

– засоби планування – комп'ютерна техніка, програмне забезпечення і т.п.;

– порядок складання планів – одночасна розробка всіх частин планів у єдиній моделі або послідовне узгодження (координація) окремих планів і їх об'єднання в зведений план розвитку підприємства;

– методи планування – традиційні прийоми і новітні комп'ютерні спеціальні програми.

До персоналу, який здійснює планування на підприємстві, відносяться всі спеціалісти, які у тій чи іншій мірі виконують функції планування. Для одних із них, планові функції можуть бути основним видом діяльності (наприклад, для співробітників планово-економічного відділу), а для інших – поєднуються з іншими видами діяльності (наприклад, для спеціалістів служби маркетингу).

Крім того, це може бути одна людина, група спеціалістів або штат працівників.

Працівникам, які здійснюють планування, необхідно вирішувати різні задачі:

– постановка й збалансування цілей підприємств різного рівня;

– визначення пріоритетів діяльності;

– визначення напрямків інвестування коштів;

– збільшення ефективності діяльності підприємства, частки ринку тощо.

Якщо в умовах централізованої системи планування від працівників планово-економічних служб вимагалось знайти шляхи забезпечення виконання планових завдань, то в умовах невизначеності зовнішнього середовища, від них вимагається не тільки вміння гнучко адаптуватися до нього, але й пропонувати свої неординарні рішення щодо проблем, що виникають.

“При централизованном планировании план рассматривается как документ, как директива, требующая неукоснительного выполнения. План в условиях неопределенности превращается в процесс непрерывного планирования, поэтому часто бытующее пренебрежительное отношение к плановику неизбежно должно смениться осознанием важности принимаемых им решений с позиций будущего развития предприятия.

Это обстоятельство по-новому ставит вопрос о месте и статусе плановых служб в организационной структуре предприятия” [2, с 319].

Під механізмом планування розуміють сукупність засобів і методів для прийняття

планових рішень, для забезпечення їх реалізації. Механізм планування розкриває зміст системи планування. До нього в загальному входять:

– апарат розробки цілей і задач діяльності підприємства;

– функції і методи планування.

Апарат працівників, що здійснює планування на підприємстві, функціонує у формі організаційної структури, яка встановлює необхідну кількість працівників, їх права, обов'язки й відповідальність, вимоги до їх професійного рівня, регламентує лінійні, функціональні й інформаційні зв'язки між працівниками й структурними підрозділами підприємства.

На практиці застосовується три схеми організації роботи по складанню планів:

– зверху-вниз (централізована);

– знизу-вверх по ієрархічній структурі підприємства (децентралізована);

– круговим способом (зустрічне планування).

Організаційно централізоване планування на більшості великих і середніх підприємств здійснюється “зверху-вниз”. При такому підході планові стратегії розробляються на вищому рівні управління, де визначаються цілі, основні напрямки й головні господарські завдання розвитку підприємства й проводиться взаємоузгодження нових пропозицій і механізму їхньої реалізації. Потім ці цілі, завдання й показники в більш деталізованій конкретній формі в міру просування на більш низькі рівні структури управління підприємством включаються в плани підрозділів. Після узгодження планових завдань із конкретними виконавцями плани остаточно затверджуються вищим керівництвом підприємства.

Централізована система планування сприяє координації роботи взаємопов'язаних структурних підрозділів підприємства. Однак, з розширенням масштабів діяльності, посилення процесу диверсифікації, появою багатогалузевих концернів, планування з одного центру стає неможливим [3].

Планування “знизу-вверх” здійснюється від планів на місцях через плани підрозділів до загального плану шляхом погоджень, об'єднань і коригувань.

При плануванні “знизу-вверх”, плановий відділ підприємства невеликий, інформація накопичується, головним чином, оперативними підрозділами. Цілі, стратегії й виробничі плани формуються підрозділами підприємств. У прерогативу планового відділу входить тільки встановлення форм планових документів і координація планової діяльності оперативних підрозділів. Однак, навіть при плануванні “знизу-вверх” стратегічні ідеї можуть бути висунуті керівництвом підприємства. Тому планування “знизу-вверх” означає тільки те, що план в більшій мірі складається на нижчому рівні, але зовсім не означає, що ідеї формуються знизу.

При плануванні “зверху-вниз”, базова інформація, завдання кожному підрозділу, формується на рівні підприємства в цілому й служить для оперативних підрозділів провідною лінією, а останні являють собою так звані поточні плани. У цьому випадку плановий відділ відіграє важливу роль і є центральним відділом планування, а оперативні підрозділи мають менші права у формуванні планової політики.

Така організація побудована на централізації найважливіших рішень в сфері планування на вищому рівні управління підприємством, разом з тим, вона допускає певну самостійність філій, цехів і інших підрозділів у розробці календарних планів на базі показників, єдиних для всього підприємства.

При децентралізованій формі планування, планова робота здійснюється на трьох рівнях: вищого керівництва, кожного виробничого підрозділу, виробничих ланок. Основна робота з стратегічного планування зосереджена на рівні вищого керівництва. Поточні плани розробляються кожним виробничим підрозділом. Оперативно-календарні плани є прерогативою виробничих ланок і формуються з врахуванням специфіки їхньої роботи.

Як свідчить досвід, рівень децентралізації функцій планування на різних підприємствах може бути різним [3].

Зустрічне (інтерактивне) планування являє собою “середнє” між двома описаними вище схемами. У процесі, що відбувається “зверху-вниз”, здійснюється попереднє планування за

головними цілями і складання загального плану на рівні управління підприємством. На більш низьких рівнях цей план конкретизується. Потім починається зворотній хід планування “знизу-вверх”. При цьому в план вбудовуються більш ефективні рішення й усуваються розбіжності між частинами єдиного об’єкта планування. Відповідно до обставин може бути здійснений багаторазовий інтерактивний процес узгодження плану.

Ідеї при зустрічному плануванні формуються в процесі взаємодії між вищим керівництвом, плановим відділом і підрозділами. Плановий відділ накопичує інформацію про зовнішнє середовище й ставить питання перед вищим керівництвом. Вище керівництво встановлює цілі й напрямки діяльності. Деякі напрямки, такі як участь у спільних підприємствах і нових проектах, які не можна доручити якому-небудь одному підрозділу, розробляються службами планування підприємства й здійснюються на рівні підприємства в цілому. Підрозділи додержуються директив вищого керівництва й формують плани для себе. У світовій практиці спостерігається перехід від планування “знизу-вверх” до планування “зверху-вниз” або до інтерактивного. Однак при загальній тенденції зближення українських і світових напрямків у системах планування є й відмінності, пов’язані з роботою підприємств у різні періоди їхнього розвитку. Зокрема, в Україні сильні тенденції до централізації функцій управління.

Процес планування, як ціленаправлена діяльність людей, має свою технологію, яка являє собою певну послідовність робіт, які виконуються при складанні плану, і її варто дотримуватись.

Процес розробки планів діяльності підприємства повинен включати такі основні етапи (див. рис. 1).

Перший етап передбачає проведення дослідження зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства, його виробничого та ресурсного потенціалу, перспектив його розвитку.

Другий етап – фактично, це визначення основних орієнтирів діяльності, а саме місії та стратегічних цілей діяльності.

На даному етапі формуються головні стратегічні цілі діяльності підприємства. Загальні цілі уточнюються, конкретизуються та узгоджуються, будується так зване “дерево цілей” – система цілей, що побудована за принципом виділення цілей різного порядку та їх логічного взаємозв’язку.

Інколи, етап встановлення цілей передує аналізу середовища та визначає основні напрями його проведення.

На третьому етапі порівнюються стратегічні цілі та результати вивчення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть обмежувати досягнення бажаної мети, визначається розрив між ними. За допомогою різних варіантів стратегічного аналізу формуються різноманітні варіанти стратегії.

Четвертий етап. Визначення однієї з альтернативних стратегій та її опрацювання, розробка прогнозів. Визначається одна альтернативна стратегія, при цьому варто враховувати, що різні варіанти планів з різним ступенем успіху ведуть до досягнення мети. Отримані у процесі пошуку альтернативні планові показники створюють основу для наступної фази планування – оцінки та прийняття планів. На даному етапі також розробляються варіанти прогнозів діяльності підприємства.

П’ятий етап. Розробка варіанту стратегічного плану при визначеній стратегічній меті діяльності підприємства з урахуванням реальних можливостей та змін зовнішніх факторів. Оцінивши всі альтернативні варіанти розвитку підприємства, їхню ефективність та продуктивність, вибирають один найкращий варіант розвитку.

Шостий етап. Поточне планування діяльності підприємства. Розробка планів та програм, в яких встановлюється послідовність та терміни досягнення окремих цільових стратегічних показників у рамках окремих часових періодів, визначаються планові параметри діяльності структурних підрозділів, підприємства в цілому, які повинні бути досягнуті, обсяги використання окремих ресурсів, рівень результативності діяльності тощо.



Рис. 1. Основні етапи розробки планів підприємства

Сьомий етап. На основі середньострокових планів розробляються річні, квартальні, місячні плани, тобто здійснюється оперативно-календарне планування. Розроблена низка стратегічних, поточних та оперативних планів підприємства є документами, обов'язковими для виконання, тому наступною фазою управлінської діяльності є реалізація розроблених планів.

Восьмий етап – діяльність по реалізації планів, результатом якої є фактичне виконання планових завдань та отримання реальних комерційних та соціальних результатів діяльності. В процесі реалізації планів і після їх виконання здійснюється контроль за виконанням планів та проводиться їх коригування.

Крім того, на підприємстві можуть розроблятися окремі проекти, бізнес-плани, програми, які є складовими системи планів підприємства.

Виходячи із аналізу основних етапів розробки планів діяльності підприємства,

можна виокремити основні стадії процесу (технології) планування та визначити відповідні результати планової діяльності (див. рис. 2).

Ефективна організація планування вимагає здійснення наступних заходів:

- врахування всіх об'єктів планування й заходів щодо планування і їх групування за плановими комплексами у відповідності зі структурою системи планування, а також врахування об'єктів контролю, робіт з контролю й контрольних точок;

- визначення складу учасників, часу й місць проведення нарад по плануванню й контролю;

- передача суб'єктам планування вихідних даних (контрольні цифри, аналіз та прогноз стану зовнішнього середовища, результати аналізу діяльності підприємства), інструктивних матеріалів, нормативно-методичної документації через ГПЦП (головний плановий центр підприємства);

- встановлення графіків розробки розділів плану, їхньої координації й затвердження планів;

- встановлення графіків проведення нарад контрольного характеру (обговорення результатів).

Засоби, що забезпечують процес планування, дозволяють автоматизувати технологічний процес розробки планів підприємства через систему існуючих інформаційних технологій: від збору інформації до прийняття й реалізації планових рішень. Сюди входять технічне, інформаційне, програмне, організаційне й лінгвістичне забезпечення [1, с. 186].

Зміни, що відбулися на вітчизняних підприємствах, пов'язані з їх пристосуванням до ринкових умов, привели

до адекватних змін організаційних структур підприємства. Введені служби маркетингу, внутрішнього аудиту, переглянута роль фінансових служб і бухгалтерії. На багатьох підприємствах виділені центри відповідальності (по доходах, по витратах, по прибутку, по інвестиціях та інші) для побудови системи управління фінансами. Але проблемою залишається планово-економічний відділ, або його відсутність взагалі. Тривалий час його функції були пристосовані до централізованої планової системи господарювання.

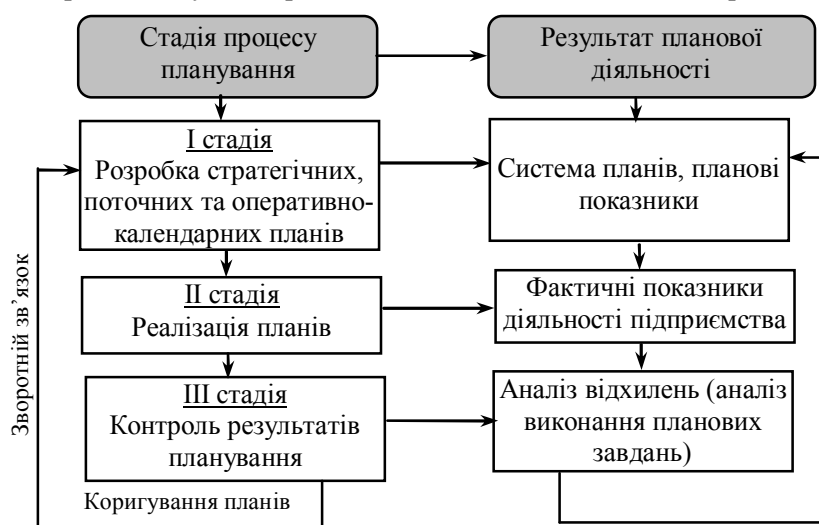


Рис. 2. Основні стадії процесу планування та реалізації планів діяльності підприємства

Сьогодні функції планового органу повинні суттєво змінюватися, склад і величина служб планування в організації залежать від розміру підприємства, типу організаційної структури (централізована або децентралізована), від філософії управління й культури підприємництва.

Невеликі фірми не мають потреби в плановику, який працює на постійній основі. Тому вони найчастіше зовсім відмовляються від його послуг. Корисніше залучити працівника на неповну ставку або запросити плановика на повну ставку, але на певний період, пов'язаний зі складанням планів. Виправдує себе запрошення зовнішнього консультанта з питань планування.

Для середніх за розмірами підприємств, характерним є виконання функції спеціаліста по плануванню одним постійним працівником.

У великих фірмах розміри служб планування варіюються від одного-двох до 30 і більше

чоловік. Великі служби планування містять у собі як професійних плановиків (бізнес-аналітиків), так і технічний персонал (які розробляють інформаційні системи). Для організації робіт великих служб планування необхідна посада адміністратора, що координує процес планування, встановлює порядок і веде контроль за складанням документації по плануванню, організовує проведення професійних нарад, оформляє й розповсюджує підсумкові документи цих нарад і т.д.

Взагалі, у процесі планування можуть брати участь: вище керівництво, команда плановиків, керівники і фахівці підрозділів, зовнішні і внутрішні консультанти.

Координація зусиль усіх учасників процесу планування вимагає виділення в організаційній структурі підприємства спеціалізованого підрозділу ГПЦП (головного планового центру підприємства). Головним завданням ГПЦП є розробка загальної стратегії підприємства, її

узгодження з вищим керівництвом та власниками, її деталізація через розробку поточних планів у взаємодії із усіма функціональними підрозділами; координація їх дій в процесі планування та реалізації планів, аналіз ініціатив і пропозицій від нижчих рівнів і окремих працівників підприємства; проведення постійного моніторингу¹ виконання планових завдань, здійснення контролю результатів і коригування цілей, з позицій системного творчого підходу і високої корпоративної культури до управління процесом планування.

Крім того, ГПЦП повинен виконувати задачі інформаційно-консультативного центру, який надає і збирає інформацію від ПЦПП (планові центри підрозділів підприємства) через єдину інформаційну систему планування, яка у кожному підрозділі представляє загальну стратегію підприємства і основні поточні цілі, контролює реалізацію цих планів і дає “сигнальну інформацію” ввєрх, і навпаки. Щоб відповідні працівники змогли зрозуміти стратегію і сприяти її успішному здійсненню і виконанню планів, вони повинні мати уяву про них. Однак і тут існує ризик: якщо всі працівники будуть знати стратегічні і поточні плани повністю, то у випадку звільнення або незадоволення роботою, вони можуть поділитись такою інформацією з конкурентом або допустити “відтік” даних. Таким чином, ефективність і сила дії стратегії знижується, хоча частіше всього небажаний вплив конкурентів, є менш значним, чим це представляється керівництву, але все-таки цим не потрібно ігнорувати.

До Головного планового центру підприємства можуть входити представники вищого керівництва, економісти-аналітики, економісти-плановики, фінансисти, інженери, юристи, екологи, можуть залучатись внутрішні і зовнішні консультанти.

Основною вимогою до працівників цієї служби є професіоналізм, який дозволяє

¹ *Моніторинг планової діяльності* (авт.) – безперервне, постійне стеження за плановою діяльністю як системним процесом управління підприємством з метою виявлення його відповідності бажаному результату, поставленим цілям, а також прогнозування та запобігання критичним ситуаціям і ризикам

прогнозувати майбутній розвиток науки і виробництва у своїх професіональних сферах, проявляти здібність, ініціативно, неординарно і творчо підходити до вирішення проблем, знаходити шляхи практичної реалізації вибраних рішень, глибоко аналізувати зміни, які відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі і відчувати точки регулювання. Оскільки на цей центр покладається відповідальність за розробку стратегії майбутнього розвитку підприємства, отримання прибутку, розвиток потенціалу підприємства, розробка цільових орієнтирів і завдань поточного планування, надання допомоги виробничим і функціональним підрозділам у розробці своїх ділових стратегій і планів. Функції ГПЦП повинні бути розділені на два сектори: “сектор управлінської команди плановиків” і “плановий відділ”.

До функцій управлінців ГПЦП належать:

- формування загальної стратегії, цілей і задач на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища;

- обговорення та погодження планів розвитку підприємства із вищим керівництвом і власниками. Затвердження стратегічних, поточних, оперативних планів і проектів знаходиться в компетенції вищих органів управління: Загальних зборів, Зборів засновників, Ради директорів і т.п. Частіше всього, в акціонерних товариствах плани погоджуються Спостережною радою або Загальними зборами акціонерів;

- загальне керівництво процесом розробки планів, їх реалізації, проведення контролю і коригування цілей;

- розробка системи мотивації планової діяльності;

- інші питання управління організацією планування та розробкою планів.

До функцій планового відділу входить:

- безпосередньо розробка та обґрунтування перспективних і поточних планів, здійснення відповідних розрахунків;

- погодження їх із підрозділами підприємства;

- систематичний аналіз роботи підприємства і його підрозділів, систематизація

інформації, що надходить із інформаційних центрів підрозділів або окремих виконавців залежно від інформаційного забезпечення, і передача її управлінням ГПЦП;

– коригування і уточнення планових показників, контроль за їх виконанням тощо. В процесі реалізації цих функцій плановик-аналітик або ж менеджер по плануванню постійно аналізує наявність ресурсів підприємства, визначає їх потребу, та потенціал підприємства тощо.

У розробці планів підприємства безпосередньо беруть участь всі його служби й підрозділи.

Ідеальною, як уже вказувалося, є така ситуація, коли всі працівники підприємства залучаються до обговорення й складання планів.

У виробничих підрозділах функції планування виконують служби оперативного й поточного планування й контролю, у завдання яких входить складання планів на зміну, добу, тиждень, місяць, квартал, рік з урахуванням обмежень і загальногосподарських цілей.

Найбільш детально при особистій участі працівників виробничих підрозділів розробляється річний план підприємства. У ньому деталізуються щомісячно плани виробництва, які відповідають планам збуту, а також встановлюються завдання для нижчих рівнів управління.

Служба маркетингу проводить дослідження ринків разом із працівниками відповідних служб; представляє інформацію для керівництва підприємства з метою розробки його стратегії, а також керівникам служб і підрозділів для розробки спільної ділової стратегії, визначає бізнес-портфель і номенклатурно-асортиментний план відповідно до життєвого циклу товарів, робіт, послуг і технологій; відслідковує зміни зовнішнього середовища для своєчасної адаптації внутрішніх факторів виробництва. Розробляє плани маркетингу та плани збуту продукції.

План виробництва продукції розробляє плановий відділ з виробничим відділом, а також з технічними службами, що визначають наявність і необхідність розвитку виробничих потужностей.

План організаційно-технічного розвитку розробляється всіма технічними службами – відділом головного технолога, відділом головного конструктора, відділом головного механіка й енергетика, відділом капітального будівництва і іншими службами, а також цехами, виробництвами або іншими виробничими підрозділами тощо.

У розробці плану матеріально-технічного забезпечення беруть участь відділ матеріально-технічного забезпечення або відділ логістики, відділ головного технолога, комерційні служби, відділ головного механіка, відділ головного енергетика й ін.

План по персоналу і оплаті праці розробляється відділом праці і заробітної плати, відділом головного технолога, фінансовим відділом, відділом кадрів.

План по витратах розробляє планово-економічний відділ (планово-економічний відділ) при участі виробничих підрозділів, бухгалтерії, фінансового відділу.

Фінансовий план розробляє фінансовий відділ разом з планово-економічним відділом й бухгалтерією.

Особливості управління підприємством в концепції планування в умовах ринку представлені в таблиці 1. Проблемі змін в складі функцій управління присвячено багато наукових праць, тому ми обмежились лише змінами, які повинні бути внесені відповідно до вимог концепції ринкового планування.

При виконанні планових і контрольних завдань виникає особливо важливе питання централізації й децентралізації процесу планування. На нашу думку, системоформуючі інтеграційні й координаційні завдання, що ставляться до всього підприємства, в принципі потрібно вирішувати централізовано, як і питання планування окремих великих проектів. Інші завдання варто, по можливості, виконувати децентралізовано, щоб використати відповідну професійну компетентність менеджерів, забезпечити своєчасність і гнучкість планування й шляхом посилення мотивації, підвищити відповідальність за складання планів і їх реалізацію.

До специфічних структурних одиниць, які можуть також займатися плануванням на підприємстві як децентралізовано, так і централізовано, відносяться:

- ради (комітети) по плануванню;
- проектна група по плануванню;
- децентралізовані відділи планування (уповноважені по плануванню).

Таблиця 1. Зміна функцій управління в концепції ринкового планування діяльності підприємства

Складові функції підприємства	Зміни в складі функцій відповідно до концепції ринкового планування
1. Аналіз ринку й внутрішнього середовища підприємства	Аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства методами SWOT-аналізу, ABC - аналізу й ін. Створення системи інформаційного аудиту.
2. Планування	Вибір стратегії підприємства. Виділення стратегічних господарських центрів. Вибір бізнес-портфеля. Вибір ділових стратегій для підрозділів. Бюджетування. Реорганізація системи планових служб, створення Головного планового центру підприємства. Створення автоматизованої системи управління плановим процесом.
3. Управління технічною підготовкою виробництва	Дослідження ринків технологій. Маркетингова орієнтація НДДКР і інших елементів технічної підготовки виробництва.
4. Управління технічним розвитком	Дослідження ринків інновацій, засобів виробництва, капіталу, технологій. Розробка стратегії інвестування й розвитку технічного потенціалу підприємства.
5. Оперативне управління виробництвом	Коригування планів виробництва з урахуванням еластичності попиту на основі безперервного планування, ситуаційного аналізу, адаптації до умов зовнішнього середовища.
6. Управління якістю	Дослідження ринків технологій, нових продуктів. Забезпечення конкурентоспроможності продукції й підприємства в цілому.
7. Управління трудовими ресурсами підприємства	Дослідження ринку праці. Вибір стратегії управління персоналом і розробка кадрової політики. Включення в процес планування можливо більшого числа досвідчених фахівців. Підготовка кадрів до стратегічних змін, створення атмосфери конструктивізму й націленості на споживача, розробка систем мотивації і т.п.
8. Організація матеріально-технічного забезпечення	Аналіз ринків постачальників. Розробка критеріїв для вибору стратегічних партнерів. Вертикальна інтеграція. Використання методів логістики.
9. Управління збутом	Дослідження ринків товарів, робіт, послуг. Оптимізація структури каналів збуту продукції. Паблікрилейшнз.
10. Управління фінансами	Розробка загальної фінансової стратегії й фінансової політики. Впровадження методів контролінгу й бюджетування. Створення центрів відповідальності.
11. Облік і контроль	Організація системи внутрішнього аудиту. Впровадження методів управлінського обліку й контролінгу, бюджетування. Впровадження системи контролю за виконанням планового процесу.
12. Управління інвестиціями	Дослідження ринку капіталу. Вибір інвестиційної стратегії. Створення центрів відповідальності по інвестиціях, або ж пошук резервів покращення їх роботи.

І нарешті, завдання планування можуть бути делеговані зовнішнім організаціям або консультантам.

Консультант по плануванню в ході роботи допомагає порадами по організації й здійсненню планування. Щоб давати об'єктивну оцінку плануванню, він повинен бути нейтральним стосовно цілей організації й результатів її діяльності. Консультантом може бути як "внутрішній" учасник організації (працівник, менеджер), так і "зовнішній". У кожному разі він зобов'язаний мати чітке й глибоке знання теорії й практики планування, викликати повагу й довіру, для того, щоб мати можливість виконувати в спірних випадках функцію

третейського судді. "Внутрішнього" консультанта відрізняє знання різних сторін життя фірми. "Зовнішній" консультант, як правило, володіє багатим і різноманітним досвідом планування, але недоліком співробітництва з ним є часові межі співпраці. До обов'язків консультанта відносяться:

- 1) навчання й консультування вищого керівництва з питань планування;
- 2) допомога в підготовці рішень по плануванню;
- 3) рекомендації зі складання планової документації;

4) поради щодо організації нарад з планування, допомога в підведенні підсумків нарад тощо.

Для здійснення процесів планування в цілому або/та по його розділах (планування стратегічних цілей, цілей поточного, оперативного планування, фінансового планування) можуть бути утворені спеціальні комісії (комітети). До роботи в цих організаційних одиницях, створюваних на тривалий термін, залежно від конкретних проблем, залучаються різні керівники й допоміжний управлінський персонал, причому самі комісії із планування можуть наділятися різними повноваженнями. Такі комісії проводять конференції (наради) по плануванню й контролю. Можливе проведення спеціальних нарад для аналізу даних про відхилення від плану, на яких керівники й фахівці приймають управлінські рішення, роблять відповідні доповіді й обговорюють їх, розглядають альтернативні варіанти планів і координують дії по їх реалізації. Необхідну документацію повинен готувати ГПЦП, а при необхідності – планові комісії.

Крім цього, насамперед на дрібних і середніх підприємствах, зовнішнім консультантам можуть бути передані поточні додаткові завдання. Варто подумати, наприклад, про поточні планові й звітні розрахунки, які могли б виконувати сторонні фахівці. Змістовна підготовка, обговорення, затвердження, доведення до виконавців і відповідальність за реалізацію стратегічних, поточних і оперативних планів для підприємства в цілому в кожному разі покладається на управлінців ГПЦП. Варто також проводити наради по плануванню й обговоренню результатів контролю за виконанням планів із залученням зовнішніх фахівців або представників консультаційних фірм.

Переваги передачі частини додаткових завдань управління стороннім фахівцям – насамперед у використанні їх професійних знань та практичного досвіду. Однак, варто з обережністю ставитися до передачі внутрішньої інформації зовнішнім експертам.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Наведені схеми організації

планування на підприємстві є пропонованими, але варто пам'ятати, що їх вибір залежить від масштабів підприємства, існуючої організаційної структури програмного забезпечення здійснення планової діяльності і т.п.

Не можна дати точних рецептів щодо організації планування на підприємстві, визначати чітких схем, але виходячи з принципу індивідуалізації розробки планів і здійснення планової діяльності, на основі наведених пропозицій, можна прийняти рішення про те, яка з них, найбільш відповідає розміру підприємства, формі власності, виду економічної діяльності і основне буде раціональною з позицій досягнення поставлених стратегічних і поточних цілей, направлених на досягнення соціально-економічного ефекту, відповідно до внутрішніх можливостей підприємства та адаптації до невизначеності зовнішнього середовища.

Список використаної літератури:

1. Бельтюков Е.А., Бревнов А.А., Парсяк В.Н. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие. – Харьков: Одиссей, 2006. – 384 с.
2. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. Серия “Экономика и управление”. – М.: ИКЦ “МарТ”; Ростов н/Д: Издательский центр “МарТ”, 2005. – 400 с.
3. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – Львів: “Новий світ – 2000”, 2003. – 268 с.

ТАРАСЮК Галина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, докторант Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

- проблеми методології планування діяльності підприємств;
- практичні питання організації планування діяльності вітчизняних підприємств