

Голомб В.В., к.е.н.,
доцент кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
Шевченко О.Є., магістрант
Запорізька державна інженерна академія

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ УПРОВАДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧОГО ПЛАНУВАННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Голомб В.В., Шевченко О.Є. **Аналіз проблем упровадження внутрішньовиробничого планування на українських підприємствах.** У статті висвітлено поняття планування як процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення й отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації у майбутньому. Досліджено основні фактори зростання ролі внутрішньовиробничого планування в нинішніх умовах. Проаналізовано проблеми впровадження внутрішньовиробничого планування на українських підприємствах.

Ключові слова: внутрішньовиробниче планування, ефективність виробництва, планування, процес, розвиток.

Голомб В.В., Шевченко Е.Е. **Анализ проблем внедрения внутрипроизводственного планирования на украинских предприятиях.** В статье рассмотрено понятие планирования как процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Исследованы основные факторы роста роли внутрипроизводственного планирования в нынешних условиях. Проанализированы проблемы внедрения внутрипроизводственного планирования на украинских предприятиях.

Ключевые слова: внутрипроизводственное планирование, эффективность производства, планирование, процесс, развитие.

Golomb V.V., Shevchenko E.E. Analysis of introduction problems of production planning in the Ukrainian enterprises. This article shows the concept of planning as a process of mission formation and goals of the organization, the choice of specific strategies for determination of necessary resources and their separation to provide an effective work of the organization in the future. The main role of growth factors inside manufacturing planning was explored in the current environment.

Keywords: inside manufacturing planning, efficiency of production, planning, process, development.

Постановка проблеми. Планування виробничо-збутової діяльності підприємства в сучасних умовах надзвичайно утруднюється через наростання масштабних змін господарського оточення. Трансформація ринкових відносин, зміна споживчих запитів і вимог покупців, розвиток техніко-технологічної бази виробництва вимагають від підприємства надзвичайної активізації у сфері підготовки та впровадження заходів щодо пристосування до нових умов господарювання. Для підтримки гнучкості й адаптивності внутрішнього середовища підприємства необхідним є вдосконалення методичного забезпечення планування та оцінки ефективності зв'язків підрозділів у процесі операційної діяльності. Розробка механізмів та шляхів удосконалення системи внутрішньовиробничого планування на підприємстві є необхідною передумовою для обґрунтування управлінських рішень і контролю результатів виробничої діяльності підприємства та визначення резервів підвищення ефективності господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. 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. Однак незважаючи на велику кількість робіт у цій сфері, питання, що стосуються проблем упровадження внутрішньовиробничого планування на українських підприємствах, залишаються недостатньо дослідженими.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз сутності поняття «планування» та дослідження проблем упровадження внутрішнього планування на українських підприємствах.

Виклад основних результатів. 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 розроблені плани заходів у будь-якій сфері гарантують досягнення успіху у визначеному напрямі. 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.

Найважливішою функцією управління підприємством є планування його діяльності. Розглянувши різні джерела, потрібно зауважити, що кожен автор має свою думку щодо визначення поняття «планування» (табл. 1).

Таким чином, на основі табл. 1 можна стверджувати, що більшість дослідників наголошують на тому, що планування передусім – це процес. Оскільки процес планування охоплює всю виробничо-господарську діяльність підприємства, то варто поняття «планування» тлумачити якомога ґрунтовніше. Тому, на думку автора, слід виділити точку зору Новікова Б.В. [6] як найбільш повну та всебічну: планування – це процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення й отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому

Планування у системі управління ефективністю виробництва не втрачає своєї значущості, а навпаки, є невід'ємним елементом і набуває особливих ознак. Існує думка, що планувати діяльність підприємства в умовах мінливої ринкової ситуації – марно витратити сили та час. Проте, як свідчить досвід ефективно працюючих підприємств, існує прямий зв'язок між успіхом підприємств і плануванням їхньої діяльності [7, с. 11].

В останнє десятиріччя в Україні спостерігається пониження ролі планування в системі менеджменту на всіх його рівнях. Головними причинами цього є: негативне ставлення до директивного пла-

нування, яке в поєднанні з адміністративно-командною системою управління придушувало ініціативу підприємств і окремих працівників. Із початком переходу до ринку підприємства отримали економічну свободу.

Професор Коваленко Ю. зробила такий прогноз: «...Внутрішнє планування зникає, бухгалтерський облік орієнтується переважно на фінансові аспекти, занедбана аналітична робота. Якщо цій тенденції не протидіяти, то можна впевнено прогнозувати повний розвал планово-аналітичної роботи і примітивізацію обліку. Багаті вітчизняні традиції і досвід у галузі внутрішньогосподарського планування та аналізу виявляться забутими. А їм на зміну придуть зарубіжні сурогати, за які ще й доведеться платити» [5, с. 14].

Загальну структуру оптимальної організації процесу внутрішньогосподарського планування на підприємстві можна представити на рис. 1.

Для створення й успішного функціонування системи планування на підприємстві має бути створено певні передумови організаційного, інформаційного та кадрового характеру. Оскільки змістова інтеграція планових завдань і суб'єктів планування, як уже зазначалося, здійснюється в межах організаційної структури підприємства, то основні контури планової й організаційної піраміди мають збігатися. Система планування потребує належного інформаційного забезпечення, а саме: розвиненої прогнозно-аналітичної системи з адекватною методичною базою, чіткої системи управлінського й фінансового обліку, ефективної системи електронного оброблення інформації та передавання даних. Для впровадження сучасних технологій планування вітчизняним підприємствам промисловості необхідно створити умови для його здійснення: зміна організаційної структури управління; впровадження управлінського обліку; комп'ютеризація управління і виробництва; підвищення кваліфікації працівників, які займаються плануванням.

Таблиця 1

Трактування поняття «планування»

Автор, джерело	Сутність
Акофф Р.Л. [1, с. 16]	Процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення
Москалюк В.Є. [8, с. 6]	Наука, що охоплює сукупність систематизованих знань про закономірності формування й функціонування різних господарських систем
Бабич Т.Н. [2, с. 25]	Процес розробки й подальшого контролю над ходом реалізації створення плану, розвитку й функціонування підприємства
Тарасюк Г.М. [9]	Процес перетворення цілей підприємства в прогнози та плани, процес визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення
Кірейцев Г.Г. [4]	Процес розробки і прийняття цільових установок кількісного та якісного характеру з визначенням шляхів найефективнішого їх досягнення
Новіков Б.В. [6, с. 48]	Процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів із метою забезпечення ефективної роботи організації у майбутньому

Сучасний ринок висуває щоразу вищі вимоги до планування. Основними факторами зростання ролі внутрішньовиробничого планування в нинішніх умовах є:

– зростання рухомості зовнішнього середовища. Вимоги з боку попиту, що постійно змінюються, зумовлюють зрушення інших факторів зовнішнього середовища, технологій і засобів зв'язку – комунікацій, соціальних відносин тощо. Такі ж самі швидкі та глибокі зміни змушений здійснювати бізнес. В українській економіці підвищена рухомість зумовлена передусім перехідним характером вітчизняного господарства і, як наслідок, нестабільністю соціально-політичної сфери;

– посилення відцентрових сил в економічних організаціях, унаслідок чого останні надають високий ступінь автономії і самостійності окремим підрозділам і менеджерам фірм. Поряд із позитивними результатами (підвищення гнучкості й підприємницької активності підрозділів) така практика створює низку проблем і негативних ефектів (утрата центром контролю над роботою підрозді-

лів; подрібнення фундаментальних цілей фірми на множину часткових, більша частина яких не може бути виконана, або ж повне розмивання загальних цілей). Існує низка апробованих на практиці способів регулювання процесу переборювання негативних наслідків відцентрових тенденцій, одним із найефективніших є планування, вироблення єдиної корпоративної стратегії і механізму її реалізації;

– новий стиль керівництва персоналом, який дає працівнику значно більшу свободу дій, сприяє розвитку його ініціативи і творчих можливостей.

Реальне ринкове середовище, в якому доводиться функціонувати вітчизняним господарюючим суб'єктам, характеризується крайньою нестабільністю і непередбачуваністю розвитку подій, недостатньо ефективним економічним законодавством, відсутністю розвинутої ринкової інфраструктури. Ці, а також ціла низка інших економічних, фінансових і соціальних чинників роблять українські підприємства і перешкоджають формуванню ефективних ринкових відносин у країні. Недооцінка планування під-

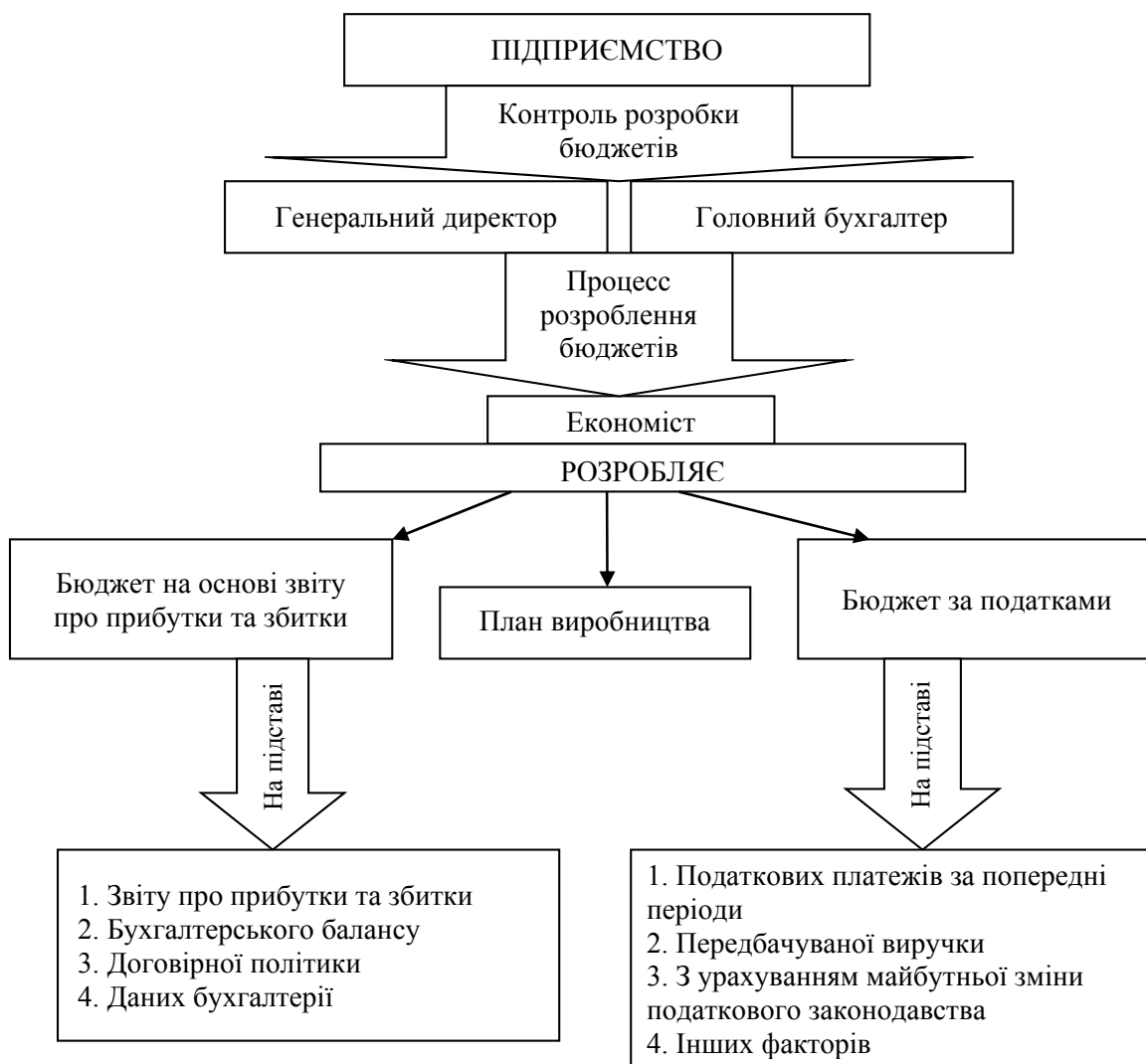


Рис. 1. Рекомендована структура організації процесу внутрішньовиробничого планування

приємницької діяльності в умовах ринку, зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення часто призводять до невиправданих економічних утрат і в результаті до банкрутства.

Для поліпшення ситуації та забезпечення сталого розвитку українським підприємствам необхідно формувати більш досконалу систему планування на підприємствах, яка б могла краще враховувати невизначеність зовнішнього середовища, що забезпечить підприємствам досягнення певної глобальної мети свого розвитку, а також пошук більш ефективних методів організації й управління в умовах макроекономічних чинників, що постійно змінюються.

У разі ефективного та правильного налагодження процесу планування на підприємстві забезпечується його економічна стійкість. При цьому досліджується зовнішнє та внутрішнє середовище ринку, встановлюють цілі діяльності підприємства, сценарії, за якими воно розвивається, що, своєю чергою, є основою ефективною діяльності організації, об'єктивною основою розширення виробництва й підвищення ефективною господарської діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Проблеми впровадження внутрішньовиробничого планування на українських підприємствах:

- негативний досвід директивного планування;
- нестабільність та невизначеність процесів, що відбуваються в економіці України, створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, тобто унеможливають планування;
- небажання встановлювати мету та розробляти стратегії;
- опір змінам із боку персоналу підприємства і бажання надалі використовувати звичні характеристики системи;
- матеріальні та часові обмеження, які є стійкими бар'єрами для керівників підприємства щодо розробки виробничого плану.

Крім того, необхідно зазначити, що основною помилкою у процесі планування на українських підприємствах є недостатнє врахування того, що зовнішнє середовище підприємства здатне швидко змінюватися. Стратегічні плани складають на основі того, що ринок буде стабільно розвиватися за попередніми тенденціями, а поведінка конкурентів буде сталою. Також більшість українських підприємств майже не враховує вплив макроекономічних факторів. Домінує твердження, що на Україну не посилюється вплив глобальних тенденцій. Але у зв'язку з проявами міжнародної кризи в нашій країні для багатьох підприємств значення макрофакторів стає очевидним.

Для підприємств, діючих в умовах динамічного середовища, роль планування стає дуже важливою і повинна розглядатися з позиції загальної системи. Це пояснює той факт, що підприємство вимушене завжди здійснювати процес планування на основі неповної інформації, тобто в умовах відносної невизначеності ринкового середовища [3, с. 42–43]. У цих умовах формування нових систем планування залежить від багатьох чинників, які роблять вплив на рівень планової роботи, тому для забезпечення ефективною й стабільною роботи систем планування необхідно внести низку вдосконалень у чинну систему управління підприємством.

Розвиток планування в рамках діяльності підприємства є процесом, що зачіпає і вимагає зміни всіх інших його підсистем управління. Реалізація комплексного підходу до вдосконалення планування окремого підприємства залежить від потенціалу планування. Під потенціалом планування підприємства слід розуміти його здатність розробляти якісні плани, відстежувати їх виконання і своєчасно здійснювати корегування планових і оціночних показників. Залежність якості планів підприємств промисловості від безлічі чинників доводить складність вибору оптимального напрямку розвитку планування. У цих умовах необхідно використовувати принципово нові підходи до планування.

Висновки. Таким чином, планування – це процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення й отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективною роботи організації в майбутньому.

Основними факторами зростання ролі внутрішньовиробничого планування в нинішніх умовах є: зростання рухомості зовнішнього середовища, посилення відцентрових сил в економічних організаціях, унаслідок чого останні надають високий ступінь автономії і самостійності окремим підрозділам і менеджерам фірм, новий стиль керівництва персоналом, який дає працівнику значно більшу свободу дій, сприяє розвитку його ініціативи і творчих можливостей.

Серед основних проблем впровадження внутрішнього планування на українських підприємствах слід виокремити недостатнє врахування того, що зовнішнє середовище підприємства здатне швидко змінюватися; нестабільність та невизначеність процесів, що відбуваються в економіці України; необхідність здійснювати процес планування на основі неповної інформації, тобто в умовах відносної невизначеності ринкового середовища.

Список літератури:

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 327 с.
2. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии : [учеб. пособ.] / Т.Н. Бабич, Э.Н. Кузьбожев. – М. : КНО-РУС, 2005. – 336 с.
3. Иванова В.В. Планування діяльності підприємства : [навч. посіб.] / В.В. Иванова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
4. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент / Г.Г. Кірейцев. – Житомир : ЖІТІ, 2001. – 440 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,99999999/catid,84/id,889/.
5. Коваленко Ю.С. Сільськогосподарське підприємство в ринковому середовищі / Ю.С. Коваленко. – К. : ІАЕ УААН, 2000. – 204 с.
6. Новіков Б.В. Основи адміністративного менеджменту : [навч. посіб.] / Б.В. Новіков, Г.Ф. Сініюк, П.В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
7. Олійник В. Роль стратегічного планування для підприємств споживчої кооперації / В. Олійник // Вісті ДВ. – 2005. – № 3. – С. 11.
8. Планування діяльності підприємства : [навч. посіб.] / За заг. ред. В.С. Москалюка. – К. : КНЕУ, 2005. – С. 6.
9. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства : [навч. посіб.] / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К. : Каравела, 2003. – 432 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,99999/catid,89/id,995/.

УДК 331.361.3

Конащук В.Л., к.е.н.,
доцент кафедри економіки підприємства
Запорізька державна інженерна академія
Діденко Д.О., студент
Запорізька державна інженерна академія

ЕФЕКТИВНЕ СТАЖУВАННЯ ЯК РЕЗЕРВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Конащук В.Л., Діденко Д.О. Ефективне стажування як резерв підвищення ефективності праці. У статті описано переваги використання механізму стажування. Запропоновано використання змішаного робочого дня, вирішено проблему підвищення ефективності праці.

Ключові слова: ефективність, стажування, працівник, працевлаштування, робота, проблема, перевага, зростання.

Конащук В.Л., Діденко Д.А. Эффективная стажировка как резерв повышения эффективности труда. В статье описаны преимущества использования механизма стажировки. Предложено использование смешанного рабочего дня, решена проблема повышения эффективности труда.

Ключевые слова: эффективность, стажировка, работник, трудоустройство, работа, проблема, преимущество, рост.

Konashchuk V.L., Didenko D.A. Effective probation as a reserve of work efficiency growth. In the article advantages of using the probation mechanism are described, applying of mixed working day is proposed, the problem of increasing work efficiency is solved.

Keywords: effectiveness, probation, employee, employment, work, problem, advantage, growth.

Постановка проблеми. Професійні знання та кваліфікаційні навички реалізуються на конкретному робочому місці, що завжди має певну специфіку залежно від умов діяльності господарського суб'єкта, його корпоративної культури, особливостей виробничих процесів тощо. Ефективність пра-

цівника значною мірою забезпечується процесом абсорбції цієї специфіки його професійно-кваліфікаційним рівнем, що, своєю чергою, відбувається через процеси стажування та професійної адаптації працівників. На жаль, багато роботодавців не приділяють достатньо уваги цим процесам, недооціню-