

СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Проведено аналіз діяльності підприємств, виявлено особливості формування систем планування та розроблено рекомендації щодо удосконалення розроблення планів діяльності організацій на засадах системного підходу.

Ключові слова: планування, план, цілеорієнтація управління, система планів діяльності організацій, емерджентність, системний підхід, ситуаційний підхід.

Цілеорієнтоване управління як об'єктивно необхідна передумова ефективного функціонування будь-якої організації вимагає вироблення й реалізації цілей її діяльності та планів з їх досягнення. В умовах висококонкурентного ринкового середовища і обмеженості ресурсів при виробленні планів необхідно, з одного боку, сконцентрувати зусилля на розв'язанні ключових проблем, з другого боку, систематично переглядати й уточнювати цілі й завдання та узгоджувати їх із обраними стратегічними напрямками, що обумовлює необхідність поєднання системного й ситуативного підходів до планування. Так актуалізується потреба щодо формування системи планування діяльності організації як емерджентного утворення, якій властиві якісно нові ознаки, не притаманні відокремленим процесам, процедурам чи елементам планування.

Як показав аналіз наукових досліджень і публікацій, різні аспекти планування висвітлені у працях зарубіжних (М. М. Алексєєвої, О. А. Богомоллова, В. А. Горемикіна, Т. П. Любанової, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейнікова та ін.) і вітчизняних вчених (В. Г. Воронкової, Л. Є. Довгань, С. М. Євтухової, В. С. Марцина, А. П. Наливайка, В. Д. Немцова, С. В. Оборської, З. Є. Шершньової й ін.). Проте проблема формування системи планування у діяльності організацій досі залишається відкритою як у теоретичній, так і практичній площині.

Метою статті є аналіз діяльності підприємств, виявлення особливостей формування систем планування та вироблення рекомендацій щодо удосконалення розроблення планів діяльності організацій на засадах системного підходу.

Планування діяльності організації – функція управлінської діяльності, яка полягає у визначенні й систематизації цілей організації і її структурних підрозділів та конкретизації завдань, засобів і послідовності їх досягнення, з деталізацією матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, необхідних для ви-рішення поставлених завдань.

У системі управління організацією (підприємством, установою), де знаходять поєднання різні види менеджменту (адміністративний, виробничий, фінансовий, маркетинговий, інноваційний, інвестиційний та ін.), використання інструментарію планування дозволяє керівництву організації взаємоузгодити пріоритети, цілі та методи діяльності за цими напрямками й, використовуючи наявний потенціал і ресурси організації, досягнути відповідних бажаних результатів. Тому володіння основами планування є невід'ємною складовою професії керівника. Відповідно

до вимог Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників усі керівники підприємств, установ, організацій повинні розробляти планові та керівні матеріали, а професіонали та фахівці різних категорій повинні вміти реалізовувати плани в межах своєї діяльності [1].

Разом з тим, негативні тенденції щодо збиткової діяльності суб'єктів господарювання упродовж останніх років дають підстави стверджувати, що на практиці питання планування діяльності та ефективного виконання планів для організацій галузей промисловості, будівництва, торгівлі, готельного і ресторанного бізнесу, транспорту і зв'язку тощо залишаються досить проблемними (табл. 1).

Аналіз стану виконання програмних завдань підприємствами Тернопільського району у 2010 р. показав, що в адміністративному районі:

- на 105,9% виконані завдання підприємствами машинобудування і металообробки, зокрема, за рахунок ТОВ «СЕ Борднетце – Україна», де виконання виробничої програми сягнуло 108,8%; при цьому не виконали програмних завдань підприємства цієї галузі: ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-газпромкомплект» (86,7%); Тернопільське ВАТ «Агропромтехніка» (89,3%); ВАТ «Тернопільвормет» (68,0%); ТОВ «Тернопільський автоцентр «КАМАЗ» (82,9%);
 - на 131,0% виконані завдання мукомельно – круп'яної та комбікормової промисловості, за рахунок: ТОВ «Віконт» (134,2%), тоді як з негативним результатом працювали підприємства: Ветсанзавод (91,8%); ТОВ «Тернопіль-комбікорм» (86,8%);
 - на 108,0% виконані завдання підприємствами харчової промисловості, в т. ч.: ТОВ «Захід ТМ» (100,3%); Виробнича галузь Тернопільського РайСТ (147,2%); ТОВ «Сім – сім» (380,1%), разом з тим не виконали програмні завдання: Мишковицький спиртзавод (24,7%); ПП «Хлібодар» (78,9%); ТОВ «Хлібодар плюс» (66,8%); СП ТОВ «М'ясовіта» (92,6%); ТОВ «Сапфір» (54,6%);
 - серед провідних галузей промислового комплексу не виконали програмні завдання: промисловість будівельних матеріалів (72,8%); легка промисловість (70,5%); скляна і фарфоро-фаянсова промисловість (57,9%); меблева промисловість (77,4%) [3].
- Як бачимо, є підстави стверджувати, що, з одного

Таблиця 1. Динаміка показників фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування підприємств та організацій м. Тернополя за видами економічної діяльності у 2005-2010 рр., тис. грн.*

	2005 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.
1	2	3	4	5	6
Прибуток, збиток (-)	36172,6	57711,5	-355269,7	-123479,9	-176678,9
у тому числі					
сільське господарство, мисливство, лісове господарство	2808,2	4525,4	4926,3	1053,3	155,6
промисловість	3744,4	-18577,8	-39364,6	-27917,5	-34572,4
будівництво	17233,9	42336,4	5287,9	-4530,5	-10683,7
торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	13876,4	29684,1	-105255,0	-90042,4	-116266,2
торгівля автомобілями та мотоциклами, їх технічне обслуговування та ремонт	1679,0	4642,1	-23716,1	-30783,3	-40699,6
оптова торгівля і посередництво в оптовій торгівлі	7319,4	22304,7	-5473,5	-27404,0	-46151,6
роздрібна торгівля; ремонт побутових виробів та предметів особистого вжитку	4878,0	2737,3	-76065,4	-31855,1	-29415,0
діяльність готелів та ресторанів	1058,8	1305,4	1633,9	-3982,7	-3824,4
діяльність транспорту та зв'язку	-5479,3	2934,9	-15935,8	1531,3	-1947,1
фінансова діяльність	668,7	2670,2	775,0	23,2	23,3
операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	827,1	-8862,4	-208624,3	1572,0	-10354,5
освіта	1228,1	154,3	264,6	148,7	278,1
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-113,4	-112,8	-70,1	-136,4	198,6
надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	212,5	1672,0	1104,7	-1180,7	340,8

боку, усі вищезгадані підприємства планували свою діяльність (як мінімум, у них розроблена виробнича програма), з іншого боку, вжитих частиною підприємств заходів щодо планування виявилось недостатньо для того, щоб досягнути поставлених цілей.

Дослідження особливостей планування діяльності підприємства, яке залишається лідером серед підприємств Тернопільського району і в 2010 році отримало порівняно з ними найбільше прибутку (в загальній сумі 43320 тис. грн.), «СЕ Борднетце - Україна», показало, що це підприємство - стратегічно орієнтоване і здійснює свою діяльність на основі системи довго-, середньо- і короткострокових цілей та низки стратегій, які базуються на визначених місії і стратегічному баченні (рис. 1).

Переваги стратегічно орієнтованої системи планування «СЕ Борднетце - Україна» та наявності портфеля стратегій підтверджує й те, що, незважаючи на наявність збитків за результатами діяльності підприємства у 2008 році, викликаних кризовими явищами в економіці, у 2009 році воно вже мобілізувало свою стратегічну діяльність, і коли результативні показники діяльності інших підприємств Тернопільського району все ще мали негативну динаміку, на підприємстві «СЕ Борднетце - Україна» зросли: дохід (виручка) від реалізації продукції, валовий і чистий прибуток (табл. 2).

Слід зауважити, що деяка позитивна динаміка у результатах діяльності ТОВ «Шредер» (табл. 2),

побудованої на основі стратегічного підходу, також підтверджує необхідність застосування стратегії у діяльності підприємства та коригування цілей у контексті адаптації до змін ринкового середовища, тобто поєднання системного і ситуаційного підходів у плануванні.

Загалом планування можна розглядати як складну комплексну систему робіт зі створення нормативної бази цілеорієнтації управління організацією та її використання у процесі управління людськими, фінансовими й матеріальними ресурсами для досягнення очікуваних результатів. У практичній діяльності організації цілі та плани нижчого рівня не повинні суперечити цілям та планам вищого порядку, відповідно тактичні й оперативні плани реалізуються у рамках стратегічного плану. Таким чином вибудовується певна ієрархія цілей та система планів діяльності організації.

Резюмуючи, слід зазначити, що системне застосування технологій планування в управлінні організацією дозволяє науково обґрунтувати стратегію і цілі її розвитку, здійснити вибір найбільш раціональних способів їх реалізації на основі всебічного виявлення потреб ринку у товарах, по-слугах чи виконанні відповідних робіт та привести до досягнення очікуваних у майбутньому кількісних або якісних результатів.

У процесі планування діяльності організації розв'язуються такі основні завдання, як: всебічний аналіз поточної діяльності організації загалом та її

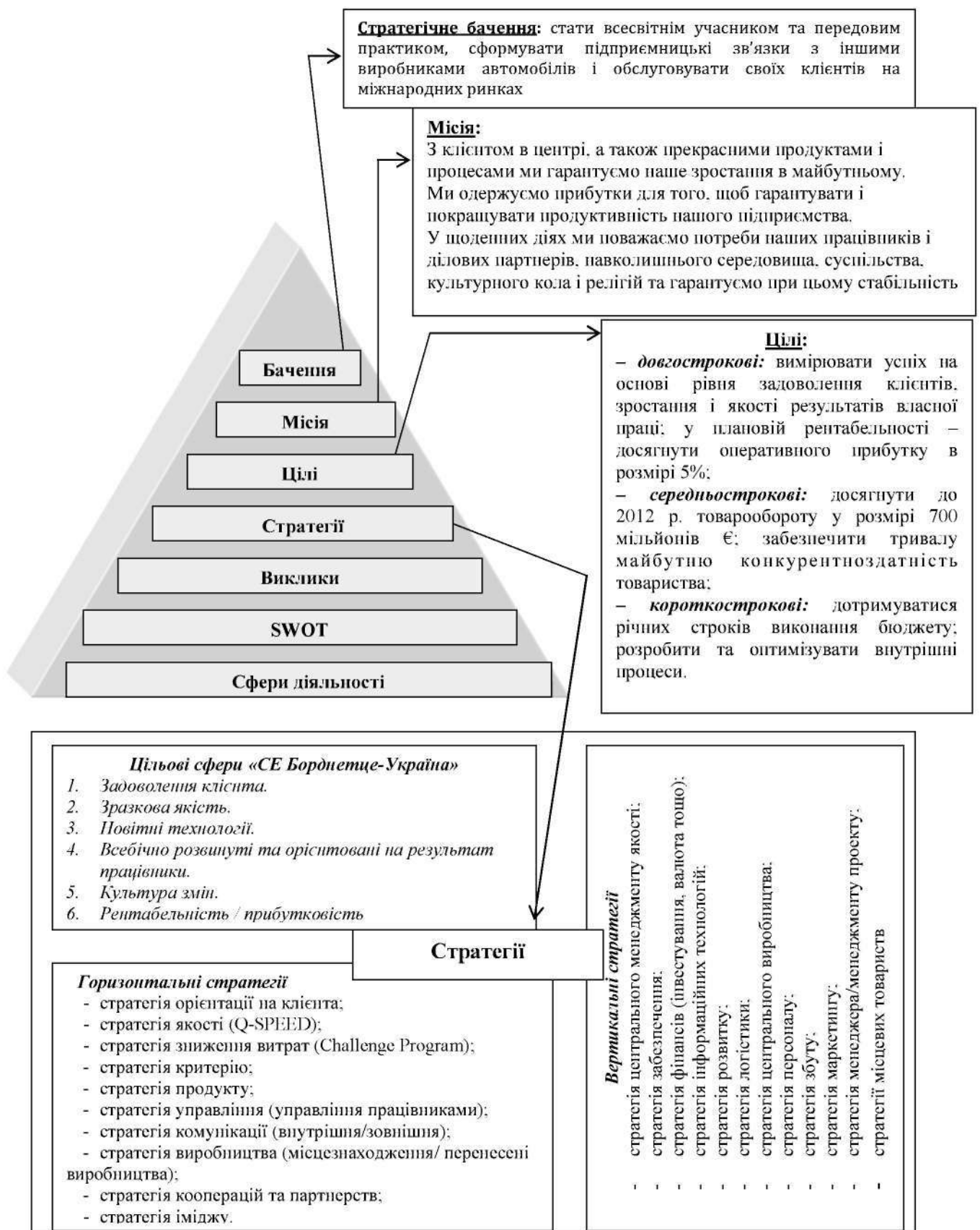


Рис. 1. Система стратегічного планування розвитку «СЕ Борднетце-Україна» *

* Розроблено автором на основі джерела [4]

Таблиця 2. Динаміка окремих результатів діяльності підприємств Тернопільського району у 2008-2009 рр. *

Підприємство	Абсолютний приріст доходу (виручки) від реалізації продукції, у 2009 р. відносно 2008 р., тис. грн.	Абсолютний приріст валового прибутку (збитку) у 2009 р. відносно 2008 р., тис. грн.	Абсолютний приріст чистого прибутку (збитку) у 2009 р. відносно 2008 р., тис. грн.
ТОВ «Шредер»	-7696	1272	2260
ДП «Мишковицький спиртовий завод»	-5361	-4048	-603
ТОВ «Лілея»	-952,6	-70,4	-70,4
ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	208272	120462	207581

* Складено автором на основі [3; 5; 6]

структурних підрозділів задля найбільш раціонального вибору напрямів діяльності; виявлення можливих змін ринкового середовища, що можуть як позитивно, так і негативно вплинути на функціонування організації у контексті формування стратегій розвитку; визначення місць організації, цілей та завдань її діяльності; складання планів і програм діяльності та розвитку; узгодження діяльності структурних підрозділів організації через формування і реалізацію системи планів; прогнозування джерел і обсягів фінансування запланованих заходів та напрямів ефективного використання обмежених ресурсів; моніторинг (відслідковування) стану досягнення цілей та очікуваних результатів.

Вважаємо, що для успішного виконання планів та розв'язання основних завдань, планування в організації повинно відповідати принципам: системності (у процесі планування організація із її структурними підрозділами розглядається як цілісна відкрита система); комплексності (плани всебічно охоплюють усі аспекти діяльності організації); гнучкості (при складанні планів суб'єкти планування повинні швидко реагувати на динамічні зміни середовища, які впливають на внутрішньорганізаційну діяльність); наукової обґрунтованості (в основі планування лежать економічні закони і науково-методичні положення); економічності (витрати на здійснення процесів з планування не повинні перевищувати ефекту від їх впровадження); пріоритетності (цілі діяльності організації загалом є пріоритетними відносно цілей її структурних підрозділів, а загальна стратегія є пріоритетною відносно функціональних стратегій); збалансованості (визначення планових завдань повинно взаємоузгоджуватись із наявними та можливими для залучення обсягами відповідних ресурсів); конкретності (плановий документ повинен бути логічно і лаконічно викладеним, без переобтяження зайвою інформацією); адаптивності (плани повинні системно переглядатись і адаптуватись до змін ринкового середовища) і ін. В основі реалізації означених принципів лежить поєднання системного й ситуативного підходів до управління і планування та необхідність не лише розроблення окремих планових документів, але й їх взаємоузгодження у межах цілісної системи планування.

Загалом на сьогодні потребує розробки комплекс методичних рекомендацій щодо формування стратегічних планів і засобів їх реалізації для вітчизняних підприємств різних видів та форм власності, використання яких дозволить підприємствам ефективніше підходити до формування системи планування, забезпечить дотримання чітких критеріїв щодо наукової обґрунтованості стратегічних

документів.

Список літератури

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників : Затверджений Наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року № 336. – Загальні положення. – П. 8.
2. Тернопіль у цифрах : статистичний збірник ; [за ред. Кирича В. Г.] / Головне управління статистики у Тернопільській області. – Тернопіль, 2011. – 134 с.
3. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільського району на 2011 рік. – Тернопіль, 2010 (Нормативний документ).
4. Презентація підприємства «СЕ Борднетце-Україна». – Тернопіль, 2010.
5. Паспорт проекту програми стимулювання розвитку інвестиційної діяльності в Тернопільському районі на період до 2011 року. – Тернопіль, 2010.
6. Програма стимулювання розвитку інвестиційної діяльності в Тернопільській області на період до 2011 року : затверджена рішенням Тернопільської обласної ради від 27 травня 2008 року № 292. – Тернопіль, 2008 (Нормативний документ).

РЕЗЮМЕ

Лаєрив Лилия

Система планирования в деятельности организации

Проведен анализ деятельности предприятий, выявлены особенности формирования систем планирования и разработаны рекомендации по совершенствованию разработки планов деятельности организаций на основе системного подхода.

RESUME

Lavriv Lilia

Planning system in the activity of the organization

The analysis of firms activity is conducted. The peculiarities of planning systems are revealed and recommendations for improving the planning activities of the organizations on the basis of a systematic approach are developed.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2011 р.