

ЩОДО ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ ОБГРУНТОВАНOSTІ ВИРОБНИЧИХ ПЛАНІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

З метою подолання невизначеності ринкового середовища необхідно підвищити методологічний і організаційний рівень планової роботи на підприємствах, внести істотні зміни в логіку формування їх виробничої програми.

It is necessary to raise a methodological and organization level of the planning in industrial enterprises and to make the introduction of the radical changes into a logic of their production program creation with the purpose of the overcoming of the market environment uncertainty.

Планування є першою і найбільш значущою функцією менеджменту. Його ведуча роль в процесі управління пояснюється тим, що саме на стадії планування визначаються цілі діяльності підприємства (його окремих підрозділів) і конкретні шляхи їх досягнення. На основі системи планів підприємства здійснюється організація виробничої діяльності, мотивація труда задіяного персоналу, контроль і координація ходу виконання запланованих робіт.

Основою планування є відомі принципи, дотримання яких забезпечує виконання всіх функцій і задач планування. До числа найбільш важливих принципів планування відносять: науковість, безперервність, обґрунтованість системність, оптимальність і ієрархічність.

Відповідно до принципу науковості планування повинно будуватися на основі обліку об'єктивних закономірностей функціонування економічних систем, на основі використання досягнень економічної науки.

Безперервність планування забезпечується постійною підтримкою планової перспективи господарюючого суб'єкта за рахунок розробки взаємозв'язаних планів на суміжні тимчасові періоди.

Реалізація принципу оптимальності передбачає багатоваріантний підхід до планування з використанням методів економіко-математичного моделювання.

Принцип обґрунтованості планів вимагає всебічного обґрунтування планових рішень відповідними розрахунками.

Комплексність планування передбачає відображення і взаємну ув'язку в планах підприємства всіх напрямків його діяльності (виробничу, інноваційну, комерційну, соціальну і екологічну).

У умовах директивного планування для реалізації розглянутих вище принципів були всі необхідні передумови. Потрібно зазначити, що, незважаючи на серйозні недоліки в роботі планових органів, які витікають з недоліків самої командно-адміністративної системи, планування займало ведуче місце на вищих рівнях управлінської вертикалі, служило дійовим інструментом менеджменту.

Перехід до ринкової економіки обумовив радикальні зміни всієї системи управління

народногосподарським комплексом. Насамперед була демонтована вертикаль управління промисловістю і іншими галузями сфери матеріального виробництва; планування як найважливіший інструмент командно-адміністративної системи було фактично скасоване на всіх рівнях управління промисловим виробництвом, за винятком рівня підприємств, що отримали повну самостійність у всіх напрямках своєї виробничо-господарської діяльності. Однак, отримавши можливість самостійно визначати цілі і шляхи свого розвитку, промислові підприємства виявилися не готовими до такої діяльності.

Справа в тому, що на самих підприємствах в умовах централізованого управління економікою планування носило другорядний характер, відображаючи планову діяльність на народногосподарському і галузевому рівнях. Планування на підприємствах практично зводилося до технологічного, матеріально-технічного, організаційного, кадрового і фінансового забезпечення виконання виробничих завдань вищестоячих організацій. І, як наслідок, воно не передбачало серйозного умінь аналізувати і передбачувати, визначати власні цілі розвитку. Стосовно цих умов була розроблена і вся система планування промислового виробництва.

Для повернення плануванню втраченої ролі в системі управління виробництвом необхідні істотні зміни в методології планування і організації планової роботи на підприємствах. Потрібно зазначити, що ряд вітчизняних економістів в принципі відкидає можливість і доцільність планування діяльності підприємств в ринковій економіці. При цьому вони зазначають, що невизначеність зовнішнього середовища в умовах ринку не дозволяє передбачати всі зміни які в ній виникають і на цій основі визначати адекватну їм поведінку підприємства.

З цим не можна погодитися, оскільки саме планування і є одним з способів прояснення зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. Планування це дійовий інструмент подолання невизначеності ринкового середовища. Виходячи з цього положення необхідно підійти до розробки системи комплексного безперервного планування на промислових підприємствах стосовно умов ринкової економіки.

Свій подальший розвиток повинні знайти методологічні основи планування, втілені в його принципах. Насамперед, це торкається принципу обґрунтованості. Обґрунтованість планів є, на наш погляд, найважливішою вимогою, що пред'являється до планування. У даному принципі втілена вся суть планування. На думку основної частини економістів, планування на підприємстві це не що інше як обґрунтування цілей його розвитку і ефективних шляхів їх досягнення.

Обґрунтованість планових завдань має першорядне значення для всіх розділів техніко-економічного плану підприємства, всіх напрямків його діяльності. Однак самі негативні наслідки для господарюючого суб'єкта має порушення даного принципу при формуванні його виробничої програми. Причому, в рівній мірі це відноситься і до умов директивного планування, і до умов ринкової економіки.

У умовах планової економіки діяла жорстка вертикаль, в якій кожне підприємство займало свій певний рівень. Виробничі плани підприємств розроблялися централізовано вищестоящими організаціями. При цьому виробнича програма кожного підприємства визначалася з урахуванням його ресурсної забезпеченості, яку формували ті ж вищестоящі органи. Таким чином, кожне підприємство отримувало вже обґрунтовані (з урахуванням народногосподарських, галузевих і регіональних потреб) виробничі завдання.

При переході ж до ринкової економіки добре налагоджений за тривалий період функціонування командно-адміністративної системи управління централізований механізм обґрунтування виробничих планів був повністю зруйнований. Не маючи можливості

вирішувати дану задачу самостійно, промислові підприємства практично відмовилися не тільки від перспективного, але і поточного планування виробничої діяльності. У зв'язку з чим давно назріла необхідність розробки дійового механізму обґрунтування виробничих планів промислових підприємств, адекватного умовам ринкової економіки. Даний механізм повинен займати центральне місце в системі комплексного планування розвитку підприємства.

Розглянемо основні контури і концептуальні питання розробленого нами механізму обґрунтування виробничих планів промислових підприємств.

1. *Об'єкти обґрунтування.* Обґрунтування виробничої програми промислового підприємства полягає в обґрунтуванні потреб в продукції (послугах) підприємства, з одного боку, і виробничих можливостей підприємства, з іншого боку.

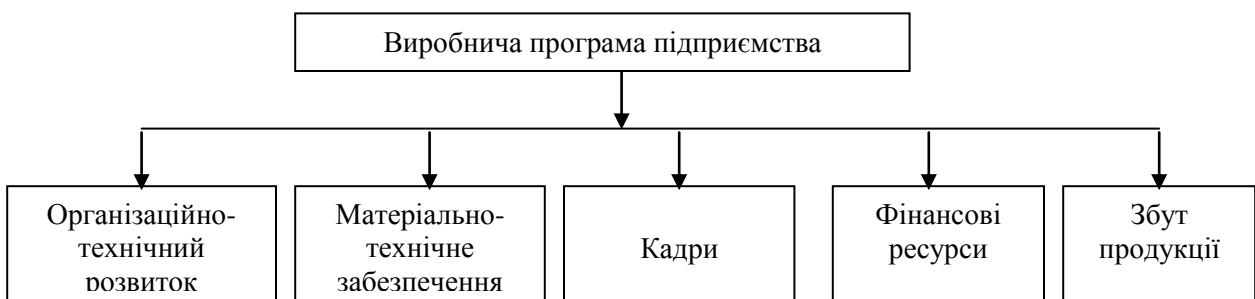
Виходячи з цього, на наш погляд, як об'єкти обґрунтування потреб *першого рівня* слід виділяти:

- номенклатуру і асортимент продукції
- рівень якості продукції
- ціну реалізації
- обсяг продажу продукції в натуральному вираженні

Як об'єкти обґрунтування виробничих можливостей підприємства *першого рівня* потрібно виділяти:

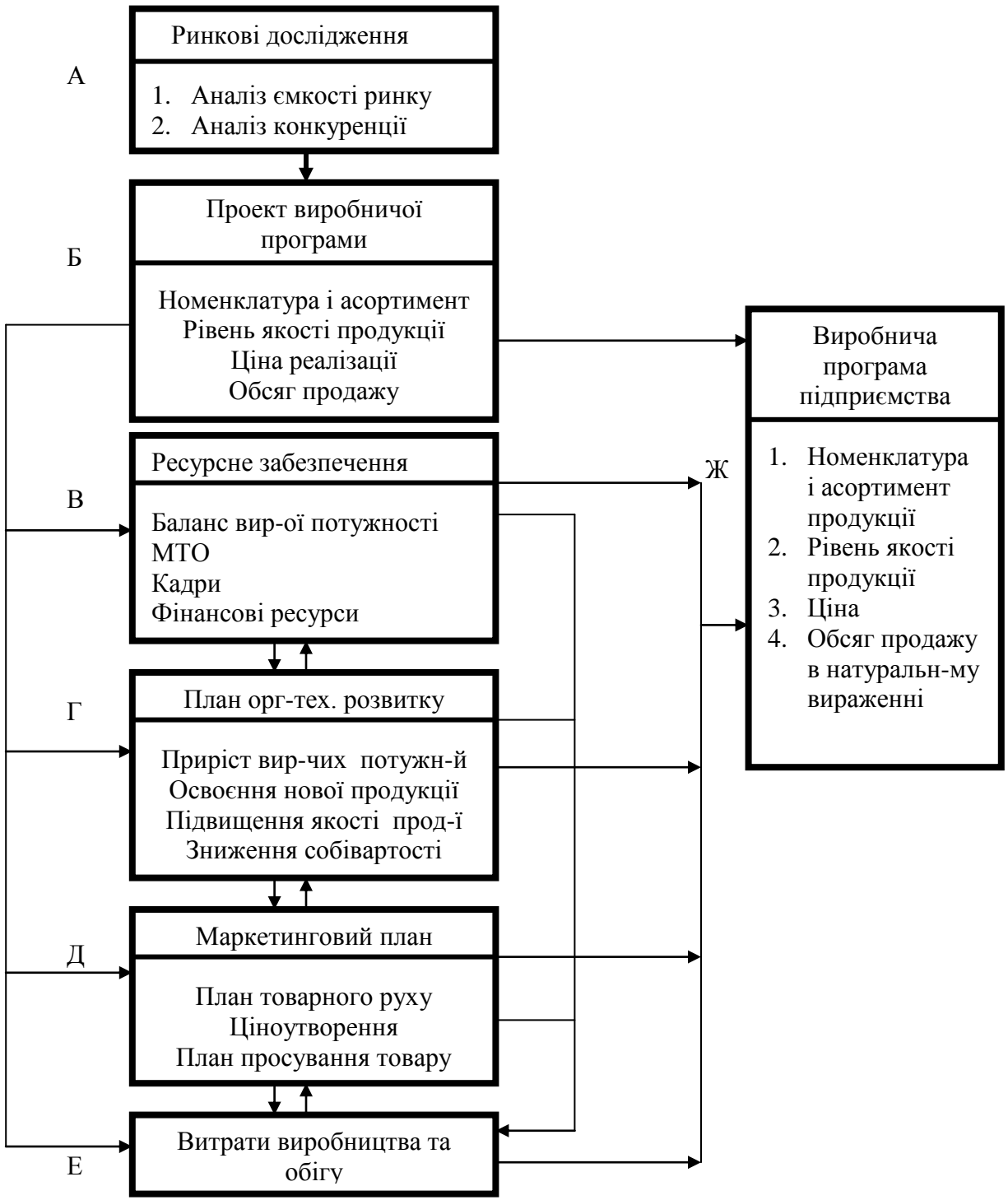
- виробничу потужність підприємства
- матеріально-технічне забезпечення виробництва
- кадри
- фінансові ресурси
- виробничий менеджмент

2. Логіка обґрунтування *виробничих* планів. У умовах директивного планування виробнича програма підприємства була входною інформацією, тобто зовнішньою інформацією, що знаходиться на вході системи планування розвитку підприємства (мал. 1).



Мал. 1 Схема формування виробничої програми підприємства в умовах директивного планування

Включаючи завдання по номенклатурі, обсягам і термінам випуску продукції, виробнича програма цілком визначала всі розділи техніко-економічного плану підприємства. Пасивна роль останніх зводилася суто до організаційно-технічного і ресурсного забезпечення завдань виробничого плану.



Мал. 2. Схема обґрунтування виробничої програми підприємства в умовах ринкової економіки

В умовах ринкової економіки (на відміну від директивного планування) логіка обґрунтування виробничої програми підприємства кардинально міняється (мал. 2). Виробничий план знаходиться не на вході, а на виході системи техніко-економічного планування розвитку підприємства.

Початковим етапом техніко-економічного планування діяльності промислового підприємства в ринковій економіці (А) є ринкові дослідження. На даній стадії визначається поточний і перспективний попит на продукцію підприємства, оцінюється місткість ринку, вивчаються конкуренти, визначається частка підприємства на ринку. За результатами маркетингових досліджень розробляється проект виробничої програми підприємства (Б), що містить отримані внаслідок ринкових досліджень зведення про обсяги продукції відповідної номенклатури (асортименту) і якості, які можуть бути реалізовані в плановому періоді по певним цінам. Проект є інформаційною базою для здійснення всіх планових розрахунків на підприємстві. Вихідні від блоку Б інформаційні потоки прямують в обґрунтовуючі блоки (В, Г, Д).

У блоці В здійснюється ресурсне обґрунтування виробничої програми. Тут виробляються розрахунки по забезпеченню проектних завдань виробничого плану наявними виробничими потужностями, а також сировинними, паливно-енергетичними, трудовими і фінансовими ресурсами.

Розрахунки по організаційно-технічному обґрунтуванню виробничої програми підприємства здійснюються у блоці Г. Тут плануються заходи щодо введення нових і збільшенню діючих виробничих потужностей, освоєнню випуску нової і підвищенню якості продукції, що випускається, зниженню її трудомісткості і матеріалоемності.

У блоці Д здійснюється обґрунтування виробничої програми з урахуванням ринкових можливостей підприємства. У даному блоці розробляється маркетинговий план, що містить стратегію ціноутворення, а також програму конкретних дій по організації збуту і просуванню продукції на ринок.

Обґрунтовуючі блоки мають тісні прямі і непрямі взаємозв'язки. У процесі здійснення планових розрахунків, що носять циклічний характер, між ними протікає безперервний інформаційний обмін.

З обґрунтовуючих блоків інформація поступає в блок Е, де виробляються розрахунки витрат виробництва і обігу, собівартості окремих видів продукції. Зв'язок між даним блоком і забезпечуючими блоками двохсторонній, оскільки параметри останніх можуть істотно коректуватися в залежності від результатів розрахунку собівартості продукції. Так, високий рівень витрат виробництва може обумовити необхідність заміни окремих видів сировини і матеріалів, зниження трудомісткості одиниці продукції і т.п. Для зниження витрат по збуту може виникнути необхідність в здешевленні програми просування продукції (маркетингової програми).

Результати розрахунків, що проводяться в обґрунтовуючих блоках і блоці Е, поступають в результуючий блок Ж, де формується остаточний варіант виробничої програми підприємства.

Для чіткої організації інформаційного обміну між блоками і проведення всіх планових розрахунків необхідний ефективний менеджмент, який потрібно розглядати як окремий самостійний ресурс.

Необхідно підкреслити, що в статті представлена тільки загальна концепція механізму техніко-економічного обґрунтування виробничих планів, що дозволяє значною мірою долати невизначеність ринкового середовища і підвищувати роль планування в системі управління діяльністю промислових підприємств.