

ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

PLANNING TO IMPROVE EFFICIENCY OF THE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Розглянуто і узагальнено існуючі теоретико-методичні засади процесу планування ефективності діяльності підприємства. В роботі виокремлено сутнісні характеристики планування підприємства та ефективності його діяльності.

Встановлено, що планування є найважливішою функцією управління, яка охоплює комплекс робіт пов'язаних із аналізом ситуацій і впливу чинників зовнішнього середовища та має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Формування системи планування є засобом, що дозволяє знижувати негативні наслідки мінливості, невизначеності, високої динамічності та ризикованості ринкових умов.

Досліджено найбільш поширені підходи до класифікації видів ефективності: за характером одержаних результатів, за характером витрат, за видами господарської діяльності. Кожен з визначених видів ефективності окреслює окрему складову ефективності існування підприємства, а комплексне врахування видових проявів ефективності надає загальну характеристику різних аспектів діяльності підприємства.

Доведено, що прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства є визначальним процесом управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників.

Відзначено, що процес планової діяльності має завершитися складанням плану. При цьому планування підвищення ефективності діяльності повинно забезпечити: усвідомлення місії підприємства, визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства, вибір визначаючої стратегічної моделі розвитку, формування системи стратегічних цілей, конкретизацію цільових показників стратегічного управління та прогнозування сценаріїв розвитку ринків функціонування підприємства.

Ключові слова: *планування, план, методи планування, ефективність, показники ефективності.*

The existing theoretical and methodical principles of the process of planning the effectiveness of the enterprise activity are considered and summarized. The work outlines the essential characteristics of enterprise planning and the effectiveness of its activities.

It has been established that planning is the most important management function, which covers the complex of work related to the analysis of situations and the influence of factors of the environment and is aimed at long-term ensuring the effectiveness of the enterprise and the development of its new opportunities. Formation of the planning system is a means that reduces the negative consequences of variability, uncertainty, high dynamism and riskiness of market conditions.

The most common approaches to the classification of types of efficiency are investigated: by the nature of the results obtained, by the nature of costs, by types of economic activity. Each of the identified types of efficiency outlines a separate component of the effectiveness of the company's existence, and a comprehensive account of specific manifestations of efficiency provides a general description of various aspects of the enterprise.

It is proved that the adoption of managerial decisions to improve the efficiency of the enterprise is a determining process of management activity, since it forms the directions of activity of the organization and its individual employees.

It is noted that the planning process should be completed by drawing up a plan. In this case, the planning of efficiency improvement should ensure: awareness of the mission of the enterprise, determination of the state of the environment and its degree of influence on the activity of the enterprise, the choice of defining a strategic model of development, the formation of a system of strategic goals, specification of target indicators of strategic management and forecasting scenarios for the development of the markets for the operation of the enterprise.

Key words: *planning, plan, planning methods, efficiency, performance indicators.*

Рассмотрены и обобщены существующие теоретико-методические основы процесса планирования эффективности деятельности предприятия. В работе выделены существенные характеристики планирования предприятия и эффективности его деятельности.

Установлено, что планирование является важнейшей функцией управления, которая охватывает комплекс работ связанных с анализом ситуаций и влияния факторов внешней среды и имеет целью долгосрочное обеспечение результативности предприятия и освоение его новых возможностей. Формирование системы планирования является средством, позволяющим снижать негативные последствия изменчивости, неопределенности, высокой динамичности и рискованности рыночных условий.

Исследовано наиболее распространенные подходы к классификации видов эффективности: по характеру полученных результатов, по характеру затрат по видам хозяйственной деятельности. Каждый из определенных видов эффективности определяет отдельную составляющую эффективности существования предприятия, а комплексный учет видовых проявлений эффективности предоставляет общую характеристику различных аспектов деятельности предприятия.

Доказано, что принятие управленческих решений по повышению эффективности деятельности предприятия является определяющим процессом управленческой деятельности, поскольку формирует направления деятельности организации и ее отдельных работников.

Отмечено, что процесс плановой деятельности должен завершиться составлением плана. При этом планирование повышения эффективности

деятельности должно обеспечить: осознание миссии предприятия, определение состояния внешней среды и степени её влияния на деятельность предприятия, выбор определяющей стратегической модели развития, формирования системы стратегических целей, конкретизацию целевых показателей стратегического управления и прогнозирования сценариев развития рынков функционирования предприятия.

***Ключевые слова:** планирование, план, методы планирования, эффективность, показатели эффективности.*

Вступ. Проблема забезпечення ефективності господарської діяльності суб'єктів господарювання посідає одне з центральних місць у економічній науці, адже критерій ефективності є визначальним з точки зору обґрунтування доцільності будь-яких управлінських рішень. Саме тому дослідження теоретичних та прикладних аспектів планування ефективності господарської діяльності відіграє важливу роль як на рівні підприємства, так і на рівні держави.

Сьогодні як національна, так і світова економіки характеризуються мінливістю, невизначеністю, детермінованістю, високою динамічністю, ризикованістю та швидкою плінністю. Усі ці ознаки наростатимуть і надалі. За таких умов необхідно знайти відповідні засоби, які будуть знижувати негативні наслідки подібних виявів. Одним із них вважається впровадження планування, зокрема побудова системи планування. 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.

Аналіз останніх досліджень. Наукові напрацювання пов'язані з плануванням ефективності діяльності підприємства знайшли відображення у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених-дослідників: Ансофф І., Бланк І. А., Бочаров В. В., Замятіна М. Ф., Каткова Н. В., Левик Л.І., Макаренко М.В., Мескон М. Х., Р.М. Петухов, Рибіна В. М., В.С. Сінавіна, Тарасюк Г, М., Шваб Л. І., Хедоури Ф. та ін.

Методика досліджень. Використано загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми наукового дослідження: діалектики, аналізу і синтезу, класифікації та типології; системного підходу.

Постановка завдання. Сучасний стан перебігу ринкових умов вітчизняної економіки, вимагає від функціонуючих суб'єктів господарювання пошуку нових підходів щодо підвищення ефективності їх господарської діяльності. Адже лише висока ефективність управління та налагоджена система планування бізнес-процесів дозволяє забезпечити конкурентоспроможність підприємства і, як наслідок – його прибутковість. Метою даної статті є узагальнення теоретичних

засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи планування підвищення ефективності діяльності підприємства.

Результати досліджень. Планування є найважливішою функцією управління, яка охоплює комплекс робіт пов'язаних із аналізом ситуацій і впливу чинників зовнішнього середовища; оцінкою й оптимізацією альтернативних варіантів досягнення цілей, сформульованих на стадії стратегічного маркетингу; розробкою плану та його реалізацією [1,5].

Планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непередбачені сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство [5, с. 71].

В процесі реалізації планування як частини управлінської діяльності, воно повинно дати чіткі орієнтири для працівників і підрозділів, тобто процес планової діяльності має завершитися складанням документа, де б визначалися завдання, терміни, контрольні цифри, графіки виконання робіт. Таким документом є план.

За допомогою планів визначаюся рамки економічної діяльності (які дії треба розпочати, коли і яких показників досягти, які ресурси залучити і т. ін.) Одночасно планові показники служать як контрольні індикатори для оперативного управління діяльністю.

Залежно від терміну і ступеня деталізації планових розрахунків існує перспективне, поточне і оперативне планування

Перспективне планування визначає ключові напрямки розвитку підприємства на довгострокову перспективу. Перспективні плани відображають укрупнену оцінку цілей і можливостей їх досягнення (інвестиційні проекти але освоєння нової продукції, технологій, будівництва об'єктів) [5].

Поточне планування – це розробка планів на один рік з розбивкою по кварталах. Найбільш значущу роль у плановій роботі підприємств відіграє поточне планування, так як більшість з них орієнтується у своїй діяльності на досягнення швидких і конкретних результатів.

Основне завдання оперативного планування полягає у конкретизації показників поточного плану з метою організації повсякденної ритмічної роботи підприємства та його структурних підрозділів.

Перспективне, поточне і оперативно-календарне планування являє собою єдину систему планування, за допомогою чого здійснюється організація роботи та управління підприємством.

Процес планування та виконання плану на підприємствах складається з трьох основних фаз: фаза планування, фаза виконання і фаза завершення. Кожна фаза характеризується відповідними етапами і змістом.

Згідно з переважною більшістю наукових підходів, ефективність представляє собою співвідношення між отриманими результатами та сумою витрачених ресурсів для досягнення таких результатів [1,3,4].

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати (ефект)}}{\text{Витрати}}$$
$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати (ефект)}}{\text{Ресурси}}$$

Економічна ефективність трактується як віддача у формі доходів різних ресурсів підприємства, що знаходяться в його розпорядженні. Ефективна діяльність передбачає отримання максимального результату за рахунок наявних ресурсів або отримання певного результату з мінімальними витратами ресурсів. Економічна ефективність залежить від економічного ефекту і від здійснених витрат або застосованих ресурсів, які викликали даний ефект [3].

Поняття ефективності господарської діяльності підприємства має комплексний характер. Тому важливим є виділення за різними ознаками відповідних видів ефективності, кожний з яких має своє значення для цілісного функціонування підприємства [4].

Найбільш поширені підходи до класифікації видів ефективності:

1. За характером одержаних результатів виділяють економічну, соціальну та соціально-економічну ефективність. Прояв економічної ефективності відображається у зростанні продуктивності праці, зниженні собівартості виробленої продукції, зростанні прибутку, зниженні ресурсомісткості виробництва тощо. Соціальна ефективність пов'язана з одержанням соціальних ефектів: поліпшенням умов праці, зростання рівня життя, удосконаленням екологічних параметрів та ін. Соціально-економічна ефективність зумовлена прагненням отримати певний визначений економічний ефект за умов дотримання заданих параметрів соціального розвитку.

2. За характером витрат ідентифікують ефективність використовуваних ресурсів (виробничих засобів, матеріальних та трудових ресурсів, нематеріальних активів тощо) та ефективність витрат (капітальних інвестицій, витрат за видами економічної діяльності, сукупних витрат тощо).

3. За видами господарської діяльності розрізняють: ефективність виробничої, комерційної, посередницької, зовнішньоекономічної, банківської, страхової та інших видів діяльності.

Кожен з визначених видів ефективності окреслює окрему складову ефективності існування підприємства. Комплексне врахування видових проявів ефективності надає можливість забезпечити врахування різних аспектів діяльності підприємства.

Прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства є визначальним процесом управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників.

Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму (табл. 1).

Таблиця 1

Управлінське забезпечення планування підвищення ефективності діяльності підприємства

№	Етапи планування	Відповідальні за проведення операції	Документ, в якому відображається результат операції
1	2	3	4
1.	Планування цілей	Начальник планово-економічного відділу, директор з виробництва, начальник відділу постачання	План організаційно-технічних заходів
2.	Збір та аналіз інформації, визначення основних напрямів та тенденцій розвитку галузі та ринку	Заступник комерційного директора – начальник відділу збуту	Аналітичний звіт
3.	Ідентифікація ризиків	Заступник комерційного директора – начальник відділу збуту	Аналітичний звіт
4.	Аналіз технічних можливостей підприємства	Директор технічний	Аналітичний звіт інженерного, технологічного відділу
5.	Аналіз існуючих каналів збуту, засобів реклами, ціноутворення та стратегії маркетингу	Заступник комерційного директора – начальник відділу збуту, начальник відділу зовнішньоекономічних питань	План збуту Програма продажу по кварталах та роках (оновлена)
6.	Визначення операцій	Заступник комерційного директора – начальник відділу збуту	План обсягу реалізації продукції
7.	Визначення ресурсів	Заступник комерційного директора – начальник відділу збуту	План обсягу реалізації продукції
8.	Оцінка тривалості, обсягів	Заступник комерційного директора – начальник відділу збуту	План обсягу реалізації продукції
9.	Розробка плану заходів по реалізації	Начальник планово-економічного відділу, заступник директора з	План організаційно-технічних заходів

	виробничої програми	виробництва, начальник відділу	
10.	Розробка проекту кошторису витрат	Начальник планово-економічного відділу, заступник бухгалтера	Кошторис витрат Калькуляція собівартості продукції
11.	Розробка плану виконання проекту (укладення)	Начальник планово-економічного відділу	Попередній договір
12.	Визначення критеріїв успіху	Заступник комерційного директора – начальник відділу збуту	План організаційно-технічних заходів

При плануванні підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно здійснювати ряд етапів:

- визначення дійсних і потенційних потреб покупців, аналіз купівельної поведінки на ринку;
- критична оцінка продукції підприємства з погляду покупця;
- оцінка конкуруючих виробів;
- ухвалення рішення про відновлення, розширення асортименту, розвиток інших товарних напрямів;
- розгляд пропозицій про створення нових виробів, модернізації існуючих;
- вивчення можливостей реалізації нових, модернізованих товарів, цін, собівартості, рентабельності;
- тестування нової продукції для з'ясування її прийнятності для споживачів;
- розробка рекомендацій виробництву щодо споживчих властивостей базових зразків і параметричного ряду (асортиментного набору) товарів, встановлення цін, упакування, найменування, сервісу тощо відповідно до результатів тестування;
- систематична оцінка асортименту і внесення необхідних змін; стандартизація і/або диференціація, модифікація, адаптація стандартної продукції, напрямів товарної політики.

Етапи плану підвищення ефективності діяльності підприємства представлено за допомогою табл. 2.

Таблиця 2

Етапи плану підвищення ефективності діяльності підприємства

Періодичність надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Документ (результат)	Відповідальний за підготовку документу
Щомісяця	Показники зовнішніх і внутрішніх економічних умов функціонування підприємства	Аналітичний звіт	Заступник комерційного директора – начальник відділу збуту

Щомісяця	Прогноз продажу	Прогноз розвитку підприємства	Начальник відділу збуту
Щокварталу	Прогнози та сценарії розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу)	Прогноз розвитку підприємства	Фахівець відділу збуту (маркетолог)
IV-квартал року	Затвердження поточних планів діяльності функціональних підрозділів; розробка планів-графіків	Поточний план, наказ	Керівники функціональних підрозділів, начальник планово-економічного відділу
IV-квартал року	Затвердження плану	План організаційно-технічних заходів, наказ	Генеральний директор

Слід зауважити, що через плани забезпечується залучення співвиконавців до реалізації стратегічних планів, тому чим раніше буде зроблено «підключення» виконавців до процесу планування, тим активнішу участь вони братимуть у виконанні запланованих робіт.

Висновки. Отже, планування підвищення ефективності діяльності підприємства повинно забезпечити:

- - усвідомлення місії підприємства, яка є глобальною метою його діяльності та визначає основний напрям стратегічного розвитку. Оцінка загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі;

- - визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства. Оцінка сильних і слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості реалізації внутрішнього потенціалу підприємства і спрямована, насамперед, на виявлення рівня його конкурентоспроможності;

- - вибір визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу;

- - формування системи стратегічних цілей з урахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства;

- - конкретизація цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками його діяльності;

- - прогнозування сценаріїв розвитку ринків функціонування підприємства з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації.

Список використаних джерел

1. Каткова Н. В. Планування ефективності діяльності підприємств / Н. В. Каткова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 1. – № 5. – С. 180-183.
2. Кравченко О.А. Економічна концепція підвищення ефективності діяльності виробничих підприємств / О.А. Кравченко, Х.С. Бевзенко, Є.М. Бут // Економіка: реалія часу. – 2015. – №5(21). – С. 69-76.
3. Левик Л.І. Питання підвищення ефективності діяльності підприємства / Л.І. Левик, Н.Г. Шепель // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. – 2011. – С. 69-70.
4. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства / Макаренко М.В. // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №1. – С. 126–135.
5. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. з грифом МОНУ [для студ. вищ. навч. закл.] (5-е видання). Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2012. – 368 с.

References

1. Katkova N. V. (2010) Planuvannia efektyvnosti diialnosti pidprijemstv / N. V. Katkova, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, t. 1. no. 5, pp. 180-183.
2. Kravchenko O.A., Bevzenko Kh.S., But Ye.M (2015) Ekonomichna kontseptsia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti vyrobnychykh pidprijemstv, Ekonomika: realia chasu, no 5(21), pp. 69-76.
3. Levyk L.I., Shepel N.H. (2011) Pytannia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidprijemstva, Aktualni problemy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehionu, pp. 69-70.
4. Makarenko M.V. (2011) Formuvannia mekhanizmu upravlinnia efektyvnyh funktsionuvanniam pidprijemstva, Aktualni problemy ekonomiky, no. 1, pp. 126–135.
5. Tarasiuk H. M., Shvab L. I. (2012) Planuvannia diialnosti pidprijemstva : navch. posibn. z hryfom MONU (5-e vydannia), Karavela, Kyiv, Ukraine.