

7.3. Механізм планування та система планів

Механізм планування — це сукупність засобів, за допомогою яких приймаються планові рішення та забезпечується їх реалізація. Механізм планування розкриває внутрішню модель процесу вироблення мети і завдань функціонування організаційної структури чи підприємства та формування його функцій.

У ринковій економіці підприємство чи організаційна структура самостійно формує програму діяльності і визначає мету на певний період.

Формування мети — це процес прийняття планових рішень, який випереджує майбутні дії. Мета діяльності всіх структурних підрозділів повинна узгоджуватися і підпорядковуватися загальній меті.

Вибір і формування мети проводяться на основі детального аналізу та оцінки ринків, внутрішніх чинників, закономірностей і тенденцій розвитку галузі. Аналіз передбачає оцінку позитивних моментів функціонування підприємства в даному ринковому середовищі, а також оцінку можливих негативних наслідків його діяльності.

Визначені мета і завдання повинні відповідати вимогам:

- функціональності — можливості трансформації загальної мети в завдання для нижчих рівнів;
- часового взаємозв'язку між метою довготермінового і короткотермінового характеру;
- можливості перегляду при зміні умов;
- концентрації ресурсів і зусиль;
- багатовекторності та системності.

Успішна реалізація мети в значній мірі залежить від організації процесу розв'язання завдань і планування проблем, функцій планування.

Функції планування — це види робіт, дій, процедур, які здійснюються в процесі формування плану, спрямовані на зміну стану підприємства.



Рис. 7.5. Класифікація механізму планування.

З допомогою процесу планування ініціюється ефективне використання наявного потенціалу підприємства: **матеріального, трудового, інтелектуального.**

У процесі планування необхідно врахувати фактор ризику, передбачити заходи його уникнення або зменшення.

Функція оптимальності планових рішень реалізується шляхом вибору за відповідними критеріями ефективного варіанту використання ресурсів, часу досягнення мети з ряду альтернативних рішень.

Функція контролю в процесі планування здійснюється шляхом порівняння реальних результатів виробничо - господарської діяльності з плановими параметрами, аналізами роботи всіх підрозділів підприємства, з'ясування причин відхилень та

регулювання виробництва.

Планування забезпечує *документальне відображення* ходу виробничо-господарської діяльності та *інформування* всіх учасників виробничого процесу про визначену мету, завдання та заходи з їх досягнення.

Пропагандистська функція процесу планування полягає в інформуванні громадськості про наміри підприємства, успішні управлінські та підприємницькі дії, допущені помилки.

Процес планування має свою технологію, яка передбачає послідовність виконуваних операцій та робіт з формування плану.

Визначення мети планування є вирішальним фактором при виборі форм і методів планування, критеріїв оцінки планових рішень та контролю за ходом їх реалізації.

Світова практика планування виробила дві організаційні форми поєднання функцій планування — **централізовану та децентралізовану**.

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

При **децентралізованій** формі планування планова робота здійснюється на трьох рівнях: вищого керівництва, кожної виробничої одиниці, виробничих ланок. Основна робота з стратегічного планування зосереджена на рівні вищого керівництва. Поточні тактичні плани розробляються кожною виробничою одиницею. Оперативно-календарні та поточні техніко-економічні плани — прерогатива виробничих ланок і формується з врахуванням специфіки їхньої роботи.

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

В більшості зарубіжних країн планова служба виконує функції більшості галузей виробничо-господарської діяльності: реєстрація замовлень; складання калькуляцій та виробничих планів з врахуванням термінів виконання замовлень; матеріально-технічне забезпечення; завантаження устаткування; транспортування і збут готової продукції.

У вітчизняній практиці планування ці функції виконуються в різних функціональних відділах: виробничому, праці і заробітної плати, планово-економічному, матеріально-технічного забезпечення і збуту та ін.

Ідеальною є ситуація, коли всі працівники підприємства залучаються до обговорення і складання планів.

Вище керівництво є основним ініціатором процесу планування, визначає його основні етапи і послідовність виконання. Крім того, воно розробляє стратегію підприємства і приймає рішення з стратегічного планування.

Функції **команди плановиків** зводяться до участі в розробці стратегії підприємства, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, складання прогнозів. Плановики надають поради і консультації з техніки планування, сприяють поширенню професійних методів планування. Вони здійснюють підготовку кінцевого варіанту плану.

Керівництво середньої та вищої ланок і спеціалісти підрозділів розробляють короткотермінові плани. В їхні обов'язки входить аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, складання прогнозів.

Склад і кількість працівників служби планування на підприємстві залежать від типу організаційної структури, стилю управління, розміру підприємства.

Спеціаліст з планування є важливою фігурою на підприємстві, незважаючи на те, що він не приймає рішень з планування. Він визначає змістовий та організаційний аспект планування, передбачає майбутнє підприємства.

Вимоги до особистих якостей фахівця з планування:

- бути хорошим теоретиком, володіти навичками абстрактного мислення;
- мати властивості дипломата;
- відчувати стиль підприємства, застосовувати свої знання в формуванні політики підприємства;
- добре володіти різними технологіями планування;
- на професійному рівні спілкуватися зі спеціалістами різного профілю маркетингому, фінансистами, постачальниками тощо;
- володіти досвідом роботи в підприємницькій сфері, мати досвід управління.

Аналіз стану планування на українських підприємствах, які функціонують в умовах : непередбачуваності, конкуренції, швидкої зміни кон'юнктури, неефективного державного регулювання, засвідчив його недовість. На більшості підприємств плани діяльності взагалі не розробляються. Одночасно зарубіжний досвід показує, що в умовах ринку саме завдяки

плануванню виробничо-господарської діяльності можна забезпечити виживання та ефективне функціонування підприємницьких структур.

Деякі великі підприємства орієнтовані на масовий випуск продукції, перейшли виключно на метод планування згідно замовлень, що не дозволяє ефективно використовувати наявний на них виробничий потенціал, сприяє необґрунтованому росту цін на продукцію (роботи, послуги) за рахунок утримання незадіяних ресурсів інфраструктури.

Більшість підприємств стали проводити маркетингові дослідження для пошуку замовників і ринків збуту продукції, однак результати цих досліджень мало використовуються при плануванні всіх напрямків виробничо-господарської діяльності.

Сучасні проблеми планування пов'язані з тим, що не враховуються об'єктивні межі планування, перевага надається короткотерміновим завданням, зі слабкими навиками управлінців в галузі планування, з тим, що спеціалісти з планування ідеалізують підприємницьку ситуацію, не володіють тактикою досягнення поставленої мети.

Планування — складний методично-організаційний процес, який обумовлює наявність системи планів. Кожний вид плану — складна модель діяльності підприємства або його структурних підрозділів, яка містить основні показники їх діяльності в майбутньому.

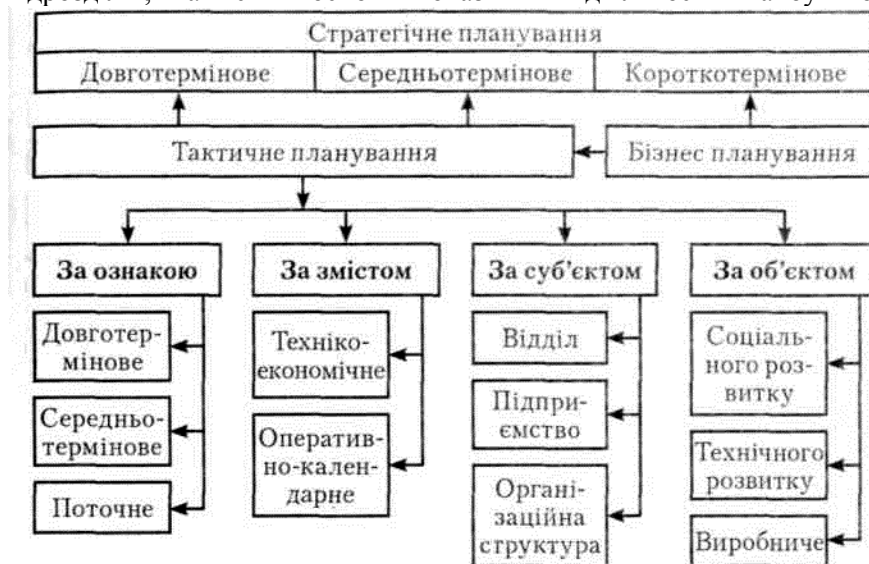


Рис. 7.6. Система планів підприємства.

Стратегічний план відображає основну мету розвитку структури (організації, підприємства, відділу) і носить концептуальний характер.

Система планів підприємства має комплексний характер і включає такі елементи:

- стратегічний або генеральний план підприємства;
- плани розвитку підприємства (поточні, тактичні, оперативні);
- програми (плани-програми) і бізнес-плани.

Тактичне планування — процес реалізації стратегії підприємницької структури на певний період часу (рік-два). Тактичні плани передбачають конкретні способи використання ресурсів підприємства, необхідних для досягнення довготермінових цілей. Зміст тактичних планів деталізується за кварталами і місяцями.

Основна відмінність між стратегічним і тактичним плануванням полягає в тому, що



стратегічне планування пов'язане з

Рис. 7.7- Система внутрішньогосподарського планування в аграрних формуваннях



Рис. 7.8. Класифікація планів за ознаками.

обґрунтуванням генерального напрямку функціонування підприємства, визначенням мети, якої прагне досягти підприємницька структура, а тактичне планування зосереджене на тому, як саме досягнути цього стану. Тобто основна відмінність — це відмінність між цілями і засобами.

Тактичні плани є менш суб'єктивними, тому що при їх складанні використовують достовірну інформацію. Спеціалісти з планування застосовують сучасні комп'ютерні технології та методи розробки планів.

Виконання тактичних планів пов'язане з меншим ризиком, оскільки ці рішення пов'язані з внутрішніми проблемами підприємства.

Тактичні плани виражаються конкретними цифровими результатами, їх легше і простіше оцінити, вони охоплюють окремі підрозділи підприємства. Отже, тактичні плани включають основні показники діяльності, яких прагне досягнути підприємство до кінця планового періоду. Це, по суті, набір заходів і послідовність їх впровадження для досягнення стратегічної мети та ілюстрація їх впливу на всі сторони діяльності підприємницької структури.