

УДК 338.2:65.011:664.8

Літковець Ю.О., к.е.н., старший викладач кафедри економіки підприємств і корпорацій Тернопільський національний економічний університет

Удосконалення планування ефективності виробництва
плодоовочеконсервних підприємств

Анотація. У статті, на основі проведеного аналізу останніх публікацій, розроблено пропозиції з удосконалення процесу планування. Зокрема, запропоновано планування ефективності виробництва розглядати як логічну послідовність етапів. Введено поняття планового критерію як цілі, що ставить перед собою підприємство для забезпечення зростання ефективності його функціонування. Розроблено систему комерційних і некомерційних показників плодоовочеконсервного виробництва. Складено план-карту показників, що є одним з інструментів, який забезпечить розробку плану підвищення ефективності виробництва плодоовочеконсервних підприємств та дасть змогу спростити організацію процесу планування.

Annotation. The article reviews the suggestions to improve the planning process, based on the analysis of recent publications. In particular, the planning production efficiency seen as a logical sequence of steps. The concept of planning criteria as goals that set a company for growth its efficiency. The system of commercial and non-profit performance of tinned vegetables production was designed. Plan card indexes developed, which is one of the tools that will provide a plan to improve the efficiency of enterprises and tinned vegetables for easy organization of the planning process.

Ключові слова: ефективність виробництва, планування, план-карта, плановий критерій, комерційний показник, некомерційний показник.

Key words: management, production efficiency, planning, Plan Card, planning criteria, the commercial rate, non-commercial rate.

Постановка проблеми. Економічною основою вільних ринкових відносин є планування, що стосується, як окремого індивіда, так і цілих трудових колективів, підприємств усіх форм власності і розмірів. Підвищена увага до планування зумовлена й тим, що саме детально і скрупульозно розроблені плани заходів у будь-якій сфері гарантують досягнення успіху в обраному напрямку. За його допомогою також реалізується прагнення управлінців завчасно врахувати ті внутрішні і зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для ефективного функціонування і розвитку підприємства в цілому.

Планування у системі управління ефективністю виробництва не втрачає своєї значимості, а навпаки є невід'ємним елементом і набуває особливих ознак.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна економічна думка з питань планування пройшла еволюцію поглядів від директивного, в основі якого є жорстке дотримання показників і нормативів, до самокерованого, при якому надмірну роль відведено ринковим механізмам регулювання економіки.

За часів планової економіки багато авторів займалися вивченням даного питання. Серед них можна виділити таких, як 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., М. Альберт, Кінг А. М., Мескон М. Х., Портер М., Хедоури Ф. та ін.

Один із західних вчених і спеціалістів у галузі управління за результатами – Т. Санталайнен характеризує планування такими рисами [6]:

- це процес, що здійснюється постійно і стимулює активність персоналу до участі в ньому, де методи і засоби планування розглядаються як допоміжні;

- він сприяє цілеспрямованому розвитку творчої діяльності організації на всіх її рівнях;
- це постійний взаємовплив керівника і його підлеглих, причому підлеглі беруть участь у розробці завдань і прийнятті рішень і в такий спосіб самі зацікавлені в їхньому здійсненні.

Особливість такого підходу в тому, що за розробку планів відповідають не тільки окремі підрозділи або особи, а й увесь персонал підприємства, оскільки кожен з них робить свій вклад у підвищення ефективності.

У перехідний період становлення економіки переважаючою стала думка про те, що реформування умов господарювання перенесло центр ваги планування із загальнодержавного, глобального і галузевого рівнів на рівень основного суб'єкта, що господарює, тобто підприємства [8]. Це означає, що відповідальність за розробку планів і варіантів їх реалізації лежить безпосередньо на підприємстві.

На сьогодні, науковці знову приділяють увагу дослідженню планування з точки зору його дієвості та впливу на ефективність функціонування підприємства. Це такі автори як Бланк І. А., Каткова Н. В., Кульчинська О. О., Міценко Н. Г., Нелеп В. М., Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. та інші [1-8].

У період світової економічної кризи, яка захопила й Україну, процес планування ускладнюється складовою невизначеності. Це вимагає частішого перегляду та коригування планів та ще раз підтверджує необхідність створення дієвої системи планування на рівні підприємства для забезпечення ефективної роботи.

Таким чином, аналіз літературних джерел показав, що окремі питання, які стосуються вибору планових показників та їх практичного застосування на окремому підприємстві вивчені не достатньо.

Постановка завдання. Процес управління ефективністю виробництва передбачає удосконалення та комплексний розвиток, насамперед, планування як стрижневої функції зазначеного процесу. Метою даного дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення планування

ефективності виробництва. Зокрема, через складання план-карти, що включає систему планових комерційних і некомерційних показників. Це може стати продуктивним засобом забезпечення ефективної роботи плодоовочеконсервних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суб'єктами господарювання на ринку плодоовочеконсервної продукції виступають підприємства різні за розмірами та формою власності, що становлять собою відкриту систему і мають спільні входи (ресурси) і виходи (кінцевий продукт). На наш погляд, крім того, усі ці підприємства незалежно від того наскільки стійкою є їх частка на ринку, можна об'єднати ще й за спільною місією і системою цілей, направлених на ефективне функціонування. Звідси випливає необхідність створення дієвої системи стратегічного і тактичного планування.

Вся планова робота щодо управління ефективністю, на нашу думку, має розпочинатися із встановлення орієнтаційних критеріїв діяльності організації, та виділення з їхньої сукупності ключових, що стануть підґрунтям політики розвитку.

На цьому етапі важливо визначити моменти, які потребують врахування:

- забезпечення взаємозв'язку між плановими цілями;
- конкретизація планів і їх максимальне наближення до реальності і практичного втілення;
- уникнення абстрактності, зменшення жорсткості і схематичності планів;
- одночасна розробка кількох варіантів планів з моделюванням сценарію розвитку подій, враховуючи прогнозовані чинники впливу;
- посилення уваги на ключові результати, господарської діяльності;
- врахування динамічності ринкових умов, технологічних, технічних і соціальних зрушень через адаптивність планів;
- перехід від "мислення категоріями витрат виробництва" до

"мислення, що відштовхується від результату";

- повідомлення планових завдань кожному працівникові на всіх рівнях управління;
- достатня кваліфікованість і надійність розробників та виконавців планів.

Отже, підприємство, яке має у своєму арсеналі досконалий механізм планування, може не боятися змін, оскільки заздалегідь розробляє альтернативні варіанти планів.

Планування ефективності виробництва направлене, насамперед, на виявлення і затвердження цілей і завдань підприємства, тобто вибору напрямку розвитку із детальним описом кроків, здійснення яких необхідне для виконання поставленої мети. Тому, найпершим кроком є встановлення показників, на які має орієнтуватися будь-яка організаційна система з метою утримання відповідного рівня ефективності або забезпечення його постійного росту.

Отримання прибутку, на нашу думку, не може бути самоціллю, основним і єдиним критерієм ефективності діяльності. Це ситуація різностороння, в якій задіяні всі зацікавлені сторони, бажання та інтереси яких треба враховувати. З одного боку – це власники (акціонери), інвестори, наймані працівники, а з другого – споживачі, постачальники, законодавчі органи, громадські товариства. Перші зацікавлені у примноженні прибутку, оскільки від його величини залежить розмір вкладеного капіталу у подальший розвиток і вдосконалення виробництва, привабливість для інвесторів та сума безпосередніх доходів працівників, які вони отримують у вигляді заробітної плати, премій, надбавок, а також створення сприятливих умов праці. Для других сферою інтересів є не стільки прибуток, який отримує виробник, а сама його діяльність, виробнича, рекламна та збутова програми, продукт, який він випускає, його якісні параметри та ціна реалізації, система знижок та післяреалізаційне обслуговування.

Таким чином, концентрація уваги тільки на обмеженій кількості

зацікавлених сторін, які зовні здаються найважливішими (зазвичай це акціонери і клієнти), ігнорування бажань і потреб решти, – ознаки неадекватності і виявлення наївності у сучасному, насиченому інформацією суспільстві [5].

З нашої точки зору, одна з причин неефективної діяльності полягає в тому, що керівники підприємств з переробки плодоовочевої продукції пріоритетне місце віддали нарощуванню кінцевих результатів роботи, обминаючи соціальні аспекти діяльності. В зв'язку з цим втрачено логічний взаємозв'язок комерційних і некомерційних критеріїв задоволення усіх зацікавлених сторін (в першу чергу споживачів, постачальників, інвесторів), створюється дисбаланс у плануванні фінансових (комерційних) і нефінансових (некомерційних) показників.

Подібне припущення висуває інший науковець, яка вважає, що основна увага в процесі планування повинна бути приділена не стільки показникам росту суб'єкта господарювання, скільки показникам його розвитку [8].

Під плановим критерієм, у даному випадку, пропонується розуміти ту ціль, що ставить перед собою підприємство, реалізація якої в повному обсязі забезпечить ріст ефективності його функціонування.

Практика господарювання аналізованих підприємств показала, що ніхто, крім самого підприємства, не зможе забезпечити високої віддачі в плануванні ефективності виробництва, оскільки тільки на ньому лежить відповідальність за формування планів із зазначенням варіантів розвитку підприємства.

Виходячи з цього, підприємства, орієнтовані на споживача, до яких належать і плодоовочеконсервні заводи, мають озброїтися сукупністю комерційних і некомерційних показників. Останні сприяють досягненню перших – комерційних показників і характеризують їх якість.

Для підприємств з переробки плодоовочевої продукції, на наш погляд, мають бути характерні такі основні комерційні показники:

- виробнича програма – випуск високоякісних продуктів в

асортименті і кількості, які висувають вимоги споживача, підтримані платоспроможним попитом;

- скорочення затратомісткості продукції – зниження витрат на 1 грн. продукції;

- підвищення рентабельності виробництва;

- покращення рівня платоспроможності підприємства, скорочення терміну оборотності оборотних коштів;

- завоювання нових позицій на ринку та укріплення існуючих, збільшення частки на ринку серед виробників консервної продукції.

Нами рекомендується така система некомерційних показників:

- забезпечення випуску продукції у зручній для використання тарі з привабливою етикеткою і упаковкою;

- гарантія стабільної роботи працівників, навіть у міжсезонний період, забезпечення належних умов праці;

- удосконалення мотиваційного механізму, надання можливостей у професійному рості.

Залежно від умов і результатів господарювання кожного окремого підприємства, перелік показників може змінюватися.

Приклад планування за основними показниками ефективності виробництва підприємств з переробки плодоовочевої продукції представлено у табл. 1.

Аналізуючи наведену карту, керівник підприємства відразу може зробити висновок про те, в якій частині планування є упущення та необхідно робити корективи. Наприклад, якщо рівень рентабельності не досягає запланованого, необхідно переглянути план собівартості і рентабельності, при недосягненні рівня обсягів виробництва звертаються до плану з обґрунтування виробничої програми т.д.

План-карта показників ефективності виробництва підприємства з переробки плодоовочевої продукції

Планові показники	Планові цілі	Одиниця виміру	Поточний контроль
Комерційні показники			
Виробнича програма	Збільшення виробництва продукції на 10%	тонн або тис. грн.	% виконання
Витрати на 1 грн. продукції	Зниження витрат на 10-15%	грн.	Порівняння з планом
Рентабельність виробництва	Ріст рентабельності до 20 %	%	% виконання
Платоспроможність підприємства	Прискорення оборотності оборотних коштів	Тис. грн.	Порівняння з планом
Позиції на ринку	Збільшення долі на ринку на 10-15%	%	Порівняння з планом
Некомерційні показники			
Мотиваційний механізм	Матеріальне і нематеріальне заохочення робітників	Кількість вивільнених працівників	Порівняння з минулим періодом
Забезпечення безперервної роботи працюючих	Скорочення сезонності виробництва шляхом запровадження додаткових виробництв	Кількість робочих днів у плановому періоді	Відхилення у порівнянні планових і звітних даних
Якісний критерій	Підвищення смакових якостей продукції, впровадження нових рецептур виготовлення	Схвальні відгуки експертів і споживачів	% продаж продукту за новою рецептурою

Зауважимо, що підприємство, яке прагне до ефективної діяльності має дотримуватись співвідношення між своїми можливостями і запланованими цілями, тобто намагатися доводити витрати засобів і часу на планування до оптимального рівня. Крім того, необхідно усвідомлювати, що планові показники не є сталими величинами, вони потребують періодичного перегляду і коригування у відповідності з досягнутим рівнем.

Висновки з даного дослідження. Таким чином, з метою забезпечення високого рівня ефективності виробництва на плодоовочеконсервних підприємствах, у статті запропоновано удосконалити процес планування. У цьому контексті уточнено поняття планового критерію і запропоновано систему комерційних та некомерційних показників плодоовочеконсервного

виробництва. Також складено план-карту показників, що є тим інструментом, який спростить розробку плану підвищення ефективності виробництва та контроль за ним. Апробація одержаних результатів на окремому підприємстві є темою подальших досліджень.

Література

1. Каткова Н. В. Планування ефективності діяльності підприємств / Н. В. Каткова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 1. – № 5. – С. 180-183.
2. Кульчинська О. О. Роль стратегічного планування в ефективній діяльності підприємств / О. О. Кульчинська // Вісник. Економіка. Проблеми економічного становлення. – 2012. – № 1. – С. 83-88.
3. Міценко Н. Г. Шляхи покращення планування на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації / Н. Г. Міценко, Т. С. Петрук // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2006. – Вип. 16.2 – С. 280-284.
4. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві: [Підручник]. – 2-ге вид., перероб. та доп. / В. М. Нелеп. – К.: КНЕУ, 2004. – 495 с.
5. Нили Э. Призма эффективности : карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. ; пер. с англ. А. С. Шагоян. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.
6. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне. ; пер. с финск. – М. : Прогресс, 1993. – 319 с.
7. 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.
8. Чаплина А. Планирование хозяйствования / А. Чаплина // Экономист. – 2003. – № 5. – С. 34-36.