

УДК 338.2

М. А. Волков,

викладач кафедри менеджменту та права, Південний філіал Національного університету біоресурсів і природокористування України "Кримський агротехнологічний університет"

## АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

M. Volkov,

teacher the Department of management and law South branch of the National University of bioresources and environmental Sciences of Ukraine "Crimean agrotechnological University"

### THE ANALYSIS OF PLANNING OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISES OF FOOD INDUSTRY

У статті розглянуто сутність та обґрунтовано необхідність системи планування у підприємствах харчової промисловості. Визначено коло задач, які розв'яже система планування. Розглянуто структурні проблеми в побудові системи планування та розглянуто якісний склад планових показників, використовуючи параметричний аналіз.

The article considers the essence and necessity of the planning system in the food industry. Defined range of tasks that solves the planning system. The structural problems in the build system planning and considered qualitative composition of the target, using parametric analysis.

*Ключові слова: планування, стратегічне планування, система планування, оперативне планування монетарні показники, немонетарні показники.*

*Key words: planning, strategic planning, system planning, operational planning monetary indicators, non-monetary indicators.*

#### ВСТУП

Підвищення ефективності діяльності підприємств харчової промисловості є важливим напрямом економічного зростання економіки України. Для харчової промисловості характерним є нерациональне використання природно-ресурсного, трудового та виробничого потенціалу. Можна припускати, що прибуток у промисловості, як і в господарському комплексі в цілому, формує невелика кількість успішних підприємств. Основну частину фінансового результату підприємства одержують від операційної діяльності [3, с. 222]. Ефективність використання ресурсів залежить від значної кількості різноманітних організаційно-економічних, технічних і фінансових чинників, що зумовлює потребу реального обґрунтування та відповідного планування. Досвід провідних зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що в такій ситуації бізнес-планування є важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного зростання та розвитку.

#### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування необхідності системи планування діяльності підприємства харчової промисловості.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми розвитку та розміщення підприємств харчової промисловості відображено у працях П.П. Борщевського, В.В. Вітвіцького, М.Я. Де-

м'яненка, Л.В. Дейнеко, П.Т. Саблука, М.Г. Чумаченка та ін. Серед зарубіжних і вітчизняних вчених, що займалися окремими питаннями управління і планування слід зазначити Ігошина Н.В., Бережну О.А., Панченко Є.Г., Хеше П., Крейнину М.І., Гітман А., Брейлі Р., Іткіна О.Ф., Тарасюк Г.М., Кваснюка Б., Мартиненко В., Норкотт Д., Сичевського М.П. та ін.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Система планування діяльності підприємства харчової промисловості має досить чітку, ієрархічну структуру побудови (рис. 1). У менеджменті підприємства виділяють стратегічне і оперативне планування.

У рамках стратегічного планування задаються найважливіші цілі підприємства: матеріальні, вартісні та соціальні. Розробляються:

— структура і обсяг продуктово-асортиментної програми;

— структура і обсяг необхідного потенціалу.

Стратегічне планування в широкому сенсі слова — це планування росту, планування розвитку підприємства та інноваційне планування. Воно носить довгостроковий характер. При стратегічному плануванні йдеться про прийняття основоположних рішень.

Мета стратегічного планування полягає в тому, щоб через генерування і вибір відповідних стратегій визначити оптимальний шлях розвитку підприємства.



Рис. 1. Система планування на харчовому підприємстві

Оперативне планування залежить від прийнятої в результаті стратегічного планування продуктової концепції, структури потенціалу та системи управління. На харчовому підприємстві до оперативного планування відносять розробку планів функціональних сфер діяльності (підрозділів):

- План збуту;
- План виробництва;
- План постачання;
- План НДДКР;
- План логістики (транспортно-складське господарство);
- План персоналу;
- Інформаційний та комунікаційний план;
- Адміністративний план (система управлінського і фінансового обліку) і ін.

Незважаючи на вдану чіткість і простоту в побудові системи планів підприємства, на практиці виникають великі труднощі з побудовою і реалізацією узгоджених і адекватних планів. Сучасний підхід в теорії та практиці планування звертає увагу на наступні моменти [1]:

1. Все частіше вихідним пунктом планування на підприємстві стає бачення майбутнього, що є головним завданням вищого керівництва підприємства. Бачення конкретизується в цільові картини, принципи функціонування підприємства та управління ім.

2. Зростає роль сценаріїв і потреб у їх розробці для перевірки та поглиблення бачення, цілей і стратегій підприємства. Відповідно, збільшуються вимоги до обчислювальних здібностей і комп'ютерного оснащення планових служб.

3. Розширюється каталог цілей підприємства. Як і колись, гарантією збереження і розвитку підприємства служить прагнення до високих фінансово-економічних результатів за допомогою виробництва і збуту орієнтованих на ринок продуктів, послуг та комплексних рішень. До рівня цілей піднімаються і рамкові (обов'язкові) умови

або обмеження: захист і поліпшення навколишнього середовища; використання нових прогресивних технологій; підтримка і захист принципів соціально-ринкової економіки і демократичного суспільного устрою країни.

4. Поряд з пірамідальною побудовою системи цілей за періодами в рамках оперативного управління, все ширше використовується система управління на основі цільових витрат у рамках стратегічного управління. Вибір виробів, ціноутворення та нормативне калькулювання виробів і вузлів орієнтовані на бажання споживачів і поведінку конкурентів. Оскільки необхідно забезпечити конкурентоспроможність, в якості предмета цільового планування розглядаються витрати і їх компоненти.

5. До головних завдань стратегічного планування все в більшій мірі відносять стратегічно орієнтоване формування організаційної та правової структури підприємства, системи управління з відповідними керівними кадрами, а також внутрішніх і зовнішніх інформаційних і комунікаційних систем. Орієнтоване на окремі групи персоналу управління на основі діалогу стає важливою умовою мотивації та ідентифікації підприємства.

6. Можливі зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства вимагають від керівників системного мислення та аналізу чутливості планових рішень. На передній план виходить орієнтований на всі стадії створення нової вартості стратегічний аналіз і попроцесний облік витрат.

7. Підвищення якості планування та контролю за реалізацією планів досягається, насамперед, через прив'язане до планових цілей стимулювання керівників. Процес узгодження стратегічних та оперативних цілей, від виконання і перевиконання яких залежить розмір персонального доходу керівників, виразно посилює їх мотивацію і одночасно веде до кращого формулювання та досягнення цілей підприємства.



**Рис. 2. Схема формування структурних факторів емерджентної основи планової системи**

8. Успішне планування вимагає, нарешті, відповідної філософії підприємства, згідно з якою необхідна і певна культура підприємства, яка робить це планування можливим.

На основі вищенаведених моментів стає очевидним, наскільки складно побудувати систему якісних планів для підприємства харчової промисловості.

Можна говорити про тенденції деякої інтеграції функцій стратегічного і оперативного планування на вітчизняних підприємствах. Це викликано тим, що, з одного боку, стратегічні цілі в кінцевому підсумку повинні бути перекладені на оперативні. З іншого боку, збільшення швидкості процесів у діловому середовищі є причиною того, що ті завдання, які вчора вирішувалися на рівні стратегічного планування, сьогодні виникають на рівні оперативному. Якість стратегічного планування, будучи слабким місцем вітчизняних підприємств, істотно знижується через підвищену динаміку і невизначеність зовнішнього середовища. Це істотно ускладнює процес оперативного планування, виявляється незахищеним від впливу "стратегічних" факторів.

На нашу думку, спроби деяких вітчизняних дослідників [1, 3] ввести додаткові системні властивості і критерії, що оцінюють якість розроблених планів, ще більш ускладнюють процес планування. Незважаючи на правильні початкові передумови і видиму теоретичну доцільність, впровадження подібних механізмів на практиці представляється нам мало реальним.

Основа системного підходу до побудови системи планування визначається не стільки великою кількістю розрахункових задач, скільки наявністю складних інформаційних зв'язків між ними, а також властивістю цілісності, обумовленими єдністю інформаційного забезпечення всіх систем [1; 2; 4]. Відзначається помилковість підходу, при якому планові показники нав'язуються зверху, бо на нижчих рівнях план втрачає всякий сенс: або планується те, що вже зроблено (так надійніше), або

план складається тільки для звіту. Гнучкішою виявляється та система управління, яка заснована на аналізі виникаючих перспектив. Тут управління зводиться не до установки цілей, а до зміцнення цілісних властивостей об'єкта планування.

У роботі Богатирьов А.М. [1] для адекватної оцінки оптимальності планової системи використовується набір емерджентних (системних) властивостей і параметрів всієї системи планів, які, згідно з класичними постулатами

системного підходу, відображають збалансованість і ступінь взаємозв'язку всіх планів в єдиному стратегічно важливому напрямі діяльності, оскільки є наслідком цілісності всієї системи і несуперечності її структури. Структура емерджентних властивостей системи планування підприємства передбачає розробку критеріальних оцінок оптимізації впливу на якість планування факторів, продемонстрованих на рисунку 2.

Побудова додаткової системи управління структурними факторами, на нашу думку, сильно ускладнює планову систему. Це, в свою чергу, відволікає увагу фахівців від головного завдання планування — управління досягненням планових показників.

Специфіка вітчизняних підприємств полягає в низькій культурі менеджменту в цілому і планування зокрема. Планові служби насилу знаходять спільну мову з іншими підрозділами. Постійна нестача грошових ресурсів підриває реалістичність будь-якого (або майже будь-якого) плану. Керівники підрозділів на основі власного досвіду не вірять планам, і якщо функціональні плани йснують, то тільки на папері.

Крім зазначених вище структурних проблем в побудові системи планування розглянемо якісний склад планових показників, використовуючи параметричний аналіз.

Прийнято виділяти монетарні (вартісні) і немонетарні (натуральні) показники. Обидва види показників на вітчизняних підприємствах використовуються, в основному, для оцінки матеріальних активів.

Як основні вартісні показники у вітчизняній теорії та практиці найбільш часто використовують розмір прибутку і рівень ліквідності. Використання цих короткострокових показників в якості цільових пов'язане з тим, що вітчизняна теорія підприємства бере свою основу від німецької моделі підприємства. Згідно з німецькою моделлю, джерелом фінансових ресурсів є банківська система. Банки цікавлять саме короткострокові по-

казники результатів — прибуток і ліквідність. Правда, з середини 90-х років німецькі підприємства стали переходити на американську модель підприємства.

На відміну від німецької моделі, американська розвивається за рахунок отримання фінансових ресурсів з фондового ринку. Таким чином, американська модель більше націлена на вартість у довгостроковому періоді — капіталізацію. Менеджмент підприємства сприяє створенню акціонерної вартості і націлений на виявлення її ключових факторів. Можна сказати, що американська модель має "стратегічну перевагу" перед німецькою моделлю.

Для оцінки результату діяльності, відповідно до американської моделі, недостатньо бухгалтерських розрахунків поточного прибутку і ліквідності. Фактори, що впливають на акціонерну вартість, часто піддаються тільки експертній оцінці. Для уявлення про те, який спектр чинників впливає на акціонерну вартість, досить бути трохи знайомим з причинами коливання курсу акцій на фондовому ринку.

Для більшості українських харчових підприємств лежить подальший вибір між тією або іншою моделлю розвитку, яку належить зробити.

Для більшості вітчизняних підприємств, в якості основних, прийняті короткострокові показники прибутку і ліквідності.

Прийняті короткострокові плани цілей і вартісні плани підрозділів створюють основу для контрольних розрахунків. Ці розрахунки припускають зіставлення запланованих показників цілей та заходів, вартісних показників з фактично досягнутими і проведення щомісячного, щоквартального, а в разі потреби і в більш короткі проміжки часу, аналізу можливих відхилень в розрізі їх причин і відповідальних підрозділів. На нижніх рівнях управління контролюються як вартісні, так і натуральні показники, наприклад показники споживання матеріальних ресурсів, часу, обсягів виробництва. Контроль на рівні управління підрозділами і підприємством в цілому, в основному, здійснюється на основі вартісних планів (бюджетів), показники яких виражені в грошовій формі. Звіт для керівництва підприємства, поряд з зіставленням планових і фактичних показників, повинен містити обґрунтування відхилень у разі, коли ці відхилень перевищують допустимі межі. При аналізі причин відхилень мова йде, переважно, про характеристику якісних змін в рамках підприємства і його зовнішнього середовища.

Монетарні показники описують підприємство як модель "чорного ящика". Вони не дозволяють побачити, за рахунок яких чинників досягнуті показники результату. Значимість фінансових показників залишається, як і раніше, першорядною, проте в сучасному динамічному середовищі потрібно враховувати фактори, що не піддаються грошовій оцінці, але, в той же час, роблять значний вплив на фінансові результати діяльності.

Так, у роботі Тарасюк Г.М. [3] наведено перелік показників, які, на думку авторів, необхідно використовувати на підприємствах харчової промисловості для планування і контролю. Проте неважко бачити, що практично всі вони стосуються матеріальних активів.

## ВИСНОВОК

Таким чином, система короткострокових планів якщо і відображає вплив впливаючих чинників на досягнення цілей, то звичайно вже після виконання плану, у вигляді процедури аналізу причин відхилення. В кращому випадку результати аналізу використовуватимуться при побудові планів на наступний період, у вигляді прогнозу стану впливових факторів. Планування зміни стану факторів, в результаті керуючих впливів, не передбачається. Тим самим знижуються можливості постановки більш високих цілей і значень показників результату.

## Література:

1. Богатирьов А.М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку / А.М. Богатирьов, А.І. Бутенко, І.О. Кузнецова; Під ред. Бутенка А.І.; Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України, Одес. нац. акад. харч. технологій. — О., 2003. — 273 с.
2. Литюга Ю.В. Теорія інвестиційної поведінки підприємства / Литюга Ю.В. // Економіка підприємства: теорія та практика: зб. мат. міжнар. наук.-практ. конф. 23—24 березня 2006 р. — К.: КНЕУ, 2006. — С. 28—30.
3. Тарасюк Г.М. Система планування діяльності підприємств харчової промисловості. Експертна оцінка стану та визначення її впливу на ефективність діяльності / Г.М. Тарасюк // Вісник ЖДТУ № 4 (46). — С. 221—229.
4. Холт Роберт Н. Планирование инвестиций / Г.А. Агасандян (пер. с англ.) Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. — М.: Дело ЛТА, 1997. — 120 с.

## References:

1. Bohatyr'ov, A. M. Butenko, A.I. and Kuznetsova, I.O. (2003), Planuvannia diial'nosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti v umovakh rynku [Planning activities for the food industry enterprises in conditions of market], In-t probl. rynku ta ekon.-ekol. doslidzh. NAN Ukrainy, Odesa, Ukrain.
  2. Lytiuha, Yu.V. (2006), "The theory of investment behavior of enterprises", Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka [Business Economics: theory and practice], KNEU, Kyiv, Ukraine, pp. 28—30.
  3. Tarasiuk, H.M. (2005), "System planning activities of the food industry. Expert assessment and determination of its influence on the effectiveness of activities", Visnyk ZhDTU, vol. 4 (46), pp. 221—229.
  4. Kholt, Robert N. (1997), Investment planning, Akademyia narodnoho khoziajstva pry Pravytel'stve RF, Moscow, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 22.09.2014 р.