

В.В. Лакіза

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

ЗДІЙСНЕННЯ КОРЕГУВАЛЬНИХ ЗАХОДІВ У ПРОЦЕСІ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Лакіза В. В., 2005

Розглянуто переваги, які створює планування виробничо–господарської діяльності підприємства, регулювання в розрізі стратегічного планування як одного з видів планування, виділено перепони та шляхи їх подолання, а також обґрунтовано необхідність неперервності процесу планування загалом.

The advantages, which planning of industrial and economic activity creates, regulating in scope of strategic planning as one of the planning kinds are considered, the barriers and ways of their surmounting for its effective fulfillment and the necessity of the planning process continuity on the whole are proved.

Постановка проблеми. Відомо, що регулювання як функція менеджменту спрямоване на усунення різноманітних збоїв, недоліків, неузгодженостей, відхилень тощо, які виникають в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства. Розглянемо регулювання в розрізі функції планування, зокрема одного з його видів – стратегічного планування, оскільки за його допомогою створюються орієнтири майбутньої діяльності організації. В процесі реалізації планів виникають перешкоди, до того ж не одиничні чи епізодичні, а постійні. Неможливість їх уникнення передбачає створення систем корегування, в яких свідомо закладені механізми стійкості щодо перешкод, які полягатимуть як у передбаченні їх виникнення, так і в їх усуненні.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Класики менеджменту [1, 2] звернули увагу на те, що відсутність планів на підприємстві або ж їх недосконалість супроводжується коливаннями, помилковими маневрами, несвоєчасною зміною орієнтації, що є причинами незадовільного стану справ даного підприємства чи його банкрутства. Як показала практика, застосування планування як функції менеджменту має такі переваги [3, с. 21]:

- робить можливою підготовку до використання майбутніх сприятливих умов;
- покращує контроль та координацію дій в організації;
- стимулює менеджерів до реалізації їх рішень у подальшій роботі;
- створює умови для підвищення освітньої підготовки менеджерів;
- збільшує можливості забезпечення підприємства необхідною інформацією;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- дає можливість виявляти проблеми, що виникають в процесі виробничо–господарської діяльності підприємства.

Зазвичай можливості планування в економічній діяльності організації обмежені об’єктивними та суб’єктивними причинами, зокрема невизначеністю її зовнішнього та внутрішнього середовища. Речові та інформаційні перешкоди, неповнота інформації є джерелом невизначеності основних характеристик виробничого процесу, включаючи результативні показники виконання плану й випуску продукції. Однак будь-яка, навіть найпотужніша організація, не може повністю усунути вищенаведені невизначеності й цілковито спланувати свою діяльність, оскільки їх усунення

означатиме нівелювання різноманітності інтересів та дій суб'єктів ринку, які не збігаються. Зазвичай підприємства прагнуть впорядкувати свої зовнішні відносини шляхом гнучких впливів, а такі зусилля приносять певний успіх.

На основі узагальнення фактичних матеріалів можна стверджувати, що існуюча практика планування й оцінки виробничо-господарської діяльності здебільшого не бере до уваги фактор невизначеності. Допускається, що різного роду відхилення, збої, неточності, неузгодженості – це непорозуміння, яких взагалі не мало би бути. Цей підхід є суперечливим. Коли перед підприємством стоять планові завдання, до того ж напружені, які не передбачають планових резервів, а надалі вимагається точне виконання цих завдань, то фактично імовірнісну дійсність ми замінюємо суворо детермінованою моделлю. Така підміна створює ситуації, коли у більшості випадків план або не виконується, або виконується в результаті надмірного перевантаження та/або виснаження ресурсів, зниження якості продукції тощо.

Принципи планування визначають характер та зміст планової діяльності в організації. Їх детальне дотримання створює умови для ефективної роботи підприємства та зменшує можливість негативних результатів планування. А. Файоль визначив чотири основні принципи планування: єдність, неперервність, гнучкість і точність та назвав їх загальними рисами хорошої програми дії. Пізніше А. Ансофф запропонував ще один ключовий принцип планування – принцип участі [4].

Зупинимось дещо детальніше на принципах неперервності та точності. Згідно з першим, розроблені плани повинні неперервно змінювати один одного, тобто необхідні систематичні корегування чи перепланування. Процес планування повинен бути неперервним через те, що:

- невизначеність зовнішнього середовища та наявність непередбачуваних змін роблять необхідним постійне корегування очікувань підприємства відносно зовнішніх умов та відповідне виправлення та уточнення планів;

- змінюються уявлення підприємства стосовно своїх внутрішніх цінностей та можливостей.

Принцип точності полягає в тому, що будь-який план повинен бути складений з такою точністю, яка сумісна з невідомістю, у якій перебуває підприємство. Іншими словами, плани повинні бути конкретизовані та деталізовані настільки, наскільки дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства.

Результати аналізу зовнішнього середовища надають вчасну необхідну інформацію, а також тісно пов'язані з системою планування. Ця робота повинна узгоджуватись з питанням розроблення стратегії підприємства, де оцінюються загрози та можливості реалізації стратегії. Оцінюючи можливості, керівники повинні вирішити, чи перевищує очікувана вигода потенційний ризик. Залежно від сильних сторін підприємства одна й та ж сама тенденція розвитку може бути для нього як загрозою, так і можливістю для його функціонування.

Постановка задач. Планування – це не лише вміння передбачати всі необхідні дії, але й наперед спрогнозувати будь-які проблеми, що можуть виникнути в процесі діяльності та шляхи їх усунення. Підприємство не може повністю усунути всі недоліки в процесі своєї виробничо-господарської діяльності, але здатне управляти ними за допомогою ефективного прогнозу. Принципи планування визначають характер та зміст планової діяльності в організації. Їх детальне дотримання створює умови для ефективної роботи підприємства та зменшує можливість виникнення негативних результатів планування.

Виклад основного матеріалу. Як зазначалося вище, в процесі реалізації будь-яких планів виникає значна кількість непередбачуваних подій, тому відділи, працівники яких розробляють плани, повинні постійно контролювати процес їх реалізації. Контроль є оцінкою результатів реалізації стратегії та здійснення корегувальних дій для досягнення поставлених цілей. Також можна запропонувати активну взаємодію керівників підприємства та спеціалістів з планування в процесі визначення стратегії діяльності підприємства. Кінцеві рішення з усунення невідповідностей між поставленими задачами та їх виконанням приймаються керівництвом підприємства, для чого може виникнути потреба зміни програм дій чи навіть перегляд раніше сформульованих задач.

Механізм контролю треба задіяти до того, як підприємство почне складати плани, інакше можливість їх корегування може бути втрачена. Оцінка потреби в засобах, необхідних для реалізації регулюючих заходів, є проекцією на фінанси рішень, прийнятих стосовно змін у виробничо-господарській діяльності підприємства. План повинен виходити з точних можливостей та ресурсів підприємства.

Для контролю за виконанням плану встановлюють контрольні точки, за якими можна було б визначати, чи все йде за планом. Як правило, стратегічний план складається на тривалий період, але це не означає, що чекають на його завершення, щоб з'ясувати, виконаний він чи ні. Співвідношення доходів та витрат підприємства, обсяги грошової готівки, величина запасів на складі, виконання виробничих планів, якість продукції, рахунки, які переходять з попереднього періоду і т. д. слід перевіряти регулярно, наприклад, раз на місяць. Система контролю повинна бути простою, але водночас задовольняти потреби всіх осіб, які приймають ключові рішення, у своєчасній інформації, щоб вони могли вчасно вживати корегувальних заходів у випадку виникнення відхилень. Навіть найкращий план з часом вимагає корегування, оскільки на нього впливають зовнішні фактори, такі як економічна ситуація в країні, нові вимоги покупців, поява нових технологій, зміна політики конкурентів, а також події всередині підприємства, зокрема зміни в управлінні тощо. Все це може викликати перегляд плану, корегування якого дасть можливість, не змінюючи цілей, змінити шляхи їх досягнення та, відповідно, підвищити шанси підприємства на успіх.

Здебільшого через відсутність технологічних регламентів управління та організаційну неузгодженість отримувана керівниками підприємства інформація щодо виконання планових завдань не сприяє виявленню моментів втручання, оскільки на практиці відбуваються запізнення в часі між моментами застосування отриманої інформації відповідними керівникам та здійсненням виробничо-господарських операцій. Також нерідко виникають проблеми через розходження у методології розрахунків планових та облікових показників, несвоєчасність обміну інформацією між підрозділами, що займаються плануванням, обліком та контролем, а також несвоєчасною підготовкою інформації для безпосереднього використання під час виконання тих чи інших функцій управління [3, с. 332].

Основним засобом встановлення відповідності плану й фактичних показників, з огляду на вищезгадане, має бути контроль та аналіз за відхиленнями – на вищій рівень управління передається інформація тільки про суттєві відхилення та неточності фактичних показників відносно запланованих. Це дасть можливість економити час на проведення аналізу, оперативніше виявляти небажану ситуацію, ступінь її конфліктності та приймати зважене управлінське рішення щодо усунення існуючих недоліків у діяльності підприємства.

Стратегічний контроль полягає у визначенні відповідності можливостей організації та її основної стратегії. Основним інструментом такого стратегічного контролю є аудит, який також надає вихідні дані для розробки плану дій з підвищення ефективності діяльності підприємства. Стратегічний контроль дозволяє впевнитись у відповідності цілей, стратегій та систем реального й прогнозованого стану ринкового середовища. Періодичне проведення аудиту здійснюється з метою виявлення можливостей і загроз та визначення ефективних короткотермінових та довготермінових дій для покращання існуючих ринкових позицій. Підприємство використовує отримані висновки для кращого розуміння та пристосування до ринкового середовища.

Стратегічне (довготермінове) планування є основою для інших видів планування і передбачає визначення того, що слід робити на даному етапі для досягнення у майбутньому поставлених цілей, призводить до кращого узгодження в роботі та дозволяє оцінити об'єктивні показники її ефективності. Цей вид планування обмежується встановленням основних цілей та найбільш загальних напрямків діяльності через невелику кількість достовірної інформації про майбутнє і те, що діапазон і швидкість змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі постійно зростають. На ці зміни треба оперативно реагувати, а також бути завжди готовими до непередбачуваних ситуацій.

Гнучкість стратегічних планів, можливість вносити в них корективи при змінах обставин досягається зокрема на основі плаваючого планування, коли детальному опрацюванню підлягає

план першого року (готуються детальні оперативні плани, програми та системи бюджетів з подальшим поквартальним корегуванням), обов'язковий до виконання, а плани на наступні періоди мають індикативний, прогнозний характер і дають спрямування на майбутнє, але до певного часу не обов'язкові для виконання.

Останнім часом значна кількість підприємств переходить на автоматизоване управління виробничо-господарською діяльністю, що дозволяє оптимально планувати за часом й ресурсами, контролювати процес її виконання, проводити корегувальні заходи на основі аналізу варіантів можливих альтернатив. Під час розробки планів треба виходити з періодичності розробки та виконання планових завдань; встановлення конкретних кількісних параметрів планових завдань конкретним виконавцям; узгодженості та взаємозв'язку планових розрахунків, а також визначення їх раціонального складу та структури.

З цією метою планові завдання мають стосуватись усіх суб'єктів виробничо-господарської діяльності підприємства.

Важливим напрямком удосконалення планування є посилення конкретності планів та наближення їх до практики, одночасний розгляд кількох варіантів та прогнозування впливу різних факторів, доведення планування до рівня затрат робочого часу та створення стимулюючого оточення, а в галузі контролю – збільшення ефективності управління. При реалізації плану важливо, щоб керівництво підприємства чітко уявляло цілі, яких воно може досягти в конкретній ситуації. Це дасть можливість оцінити, а за необхідності й уточнити вихідні стратегічні позиції. Суттєвою частиною контролю є прийняття рішення за його результатами з метою проведення відповідних заходів, які можна запрограмувати для виконання їх у межах повсякденного управління. Якщо ці заходи мають крупномасштабний характер, то вони враховуються під час стратегічного планування.

На основі проведених досліджень можна стверджувати, що, незважаючи на складність планування в малому підприємстві, воно необхідне йому більше, ніж крупному. Зовнішнє середовище такого підприємства менше піддається контролю й більш агресивне, ніж у великого, відповідно, майбутнє малого підприємства більш невизначене й непередбачуване. Однак у нього є й свої певні переваги, головною з яких є те, що внутрішнє середовище такого підприємства більш просте, а тому більш передбачуване.

У процесі реалізації корегувальних заходів можливе виникнення протидії, під якою треба розуміти явище, що викликає нестабільність реалізації нововведень. Цей спротив проявляється у відповідь на будь-які зміни. Після того, як вони все ж таки реалізуються, спостерігають характерні запізнення в отриманні результатів.

З огляду на вищезазначене можна виділити такі суб'єктивні перепони у здійсненні ефективних змін у процесі планування:

- надмірний тиск, пріоритет короткотермінових показників над довготерміновими;
- природа особистості менеджера, яку можна визначити як слабкі навички керівників у плануванні;
- природа особистості спеціаліста з питань планування, якому часто не вистачає свого погляду на практичний стан речей.

Опір стосовно впровадження регулюючих дій у процесі планування виробничо-господарської діяльності підприємства можна подолати за допомогою: відкритого обговорення необхідності змін, підтримки певної групи працівників, переговорів щодо впровадження нововведень тощо.

Висновки. З огляду на вищенаведене можна стверджувати, що досягнення планових показників неможливе без внесення коректив у плани, які складаються підприємством. У процесі виробничо-господарської діяльності організації в її зовнішньому та внутрішньому середовищі відбуваються зміни, наслідком яких може бути відхилення від початкових пріоритетів підприємства, тому з метою досягнення поставлених цілей через певні відрізки часу, узгоджені на керівному рівні підприємства, слід переглядати існуючі плани та вносити у них відповідні зміни.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник.* – К.: Академвидав, 2003. – 414 с. 2. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* – М.: „Дело ЛТД”, 1994. – 702 с. 3. Попов В.М., Ляпунов С.И. *Бизнес - планирование.* – М.: Финансы и статистика, 2001. – 670 с. 4. Ансофф И. *Стратегическое управление / Пер. с англ.; Под ред. И.И. Евенко.* – М.: Экономика, 1989. – 519с. 5. Коссов В. В. *Бизнес - план: обоснование решений.* – М.: Государственный университет, 2000. – 269с.

УДК 331.101.39

М.Р. Леськів

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ В МОТИВАЦІЇ

© Леськів М.Р., 2005

Сьогодні капітал концентрується у найбільших транснаціональних корпорацій. Все більше керівників великих підприємств схиляються до збільшення капіталовкладень саме в людські ресурси. Тому підвищена плинність кадрів приносить великі збитки компаніям, і зараз є особливо актуальними питання утримання, розвитку та мотивації персоналу.

In den gegenwertigen Bedingungen geschieht die Konzentration des Kapitals in den Haenden der groessten transnationalen Korporationen. Immer mehr die Leiter der groessten Betriebe ziehen zur Vergroesserung der Kapitalanlagen in die menschlichen Ressourcen vor. Deshalb bringt die erhoehte Fließbarkeit der Fachkraefte die grossen Verluste den Unternehmen, und jetzt sind besonders aktuell die Fragen des Abzuges, der Entwicklung und der Motivation des Personals.

Постановка проблеми. Значення людських ресурсів для кожного підприємства є дуже важливим; у сучасній економічній літературі дедалі частіше говориться про те, що персонал є найважливішим ресурсом будь-якого підприємства, і розробці ефективної системи мотивації приділяється дедалі більше уваги. При цьому важливо враховувати не лише систему грошових виплат, але й психологічні потреби працюючих, їх відносини з керівництвом та між собою, корпоративну культуру та психологічний клімат в організації загалом.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Більшість сучасних дослідників говорить про першочергове значення персоналу для успішного розвитку організації. В умовах зростання розмірів транснаціональних компанії та їх злиття питання децентралізації управління, розвитку, вдосконалення та розробки ефективної системи мотивації персоналу стають особливо актуальними. Сучасні дослідники, такі як Г. Хагеманн, Р. Бутов, С. Войт, Е. Вайт та інші схиляються до необхідності збільшення капіталовкладень в навчання, розвиток і мотивацію працівників. Про це також свідчать результати досліджень таких компаній, як Career Exposure Network, PKF, The New York Times Job Market, вони також наводять аналіз основних факторів, що впливають на задоволення працівників роботою. До них належать: повага, умови праці, цікавість та відповідальність роботи, грошові компенсації та визнання.