



УДК 338.26:658.5

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Наталія Костецька

Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

Резюме. Досліджено особливості впровадження планування на підприємствах. Встановлено, що результативність планування для підприємства значною мірою залежить від практичної реалізації затверджених планів. Іноді доволі гарні перспективні плани не забезпечують успіх підприємству лише тому, що під час упровадження були допущені певні помилки. Успішне перетворення планів у практичну діяльність може потребувати створення проєкту впровадження плану. В цьому документі може бути зазначено короткотермінові та довготермінові цілі, перелічено завдання, визначено функції, повноваження та обов'язки, окреслено бюджет і необхідні ресурси, а також наведено прийнятні зобов'язання. Зазначено, що при впровадженні планування в практичну діяльність підприємства необхідно враховувати питання встановлених цілей, термінів виконання завдань, розподілу ресурсів, закріплення обов'язків за виконавцями, контролю за виконанням завдань і вимірювання успіху, коригування й адаптації планів, оцінювання результатів. Наголошено, що впровадження планування на підприємстві – це тривалий процес, який проходить низку етапів. Для успішного втілення планів у практичну діяльність на підприємстві можна скласти документ, який міститиме такі розділи: вступна частина, огляд управління, основні завдання, графік виконання, безпека й конфіденційність, список ресурсів і підтримка впровадження, документація, спостереження за виконанням та контроль, критерії для визначення виконання планів, глосарій, джерела отримання інформації для потреб реалізації планування, затвердження визначеної послідовності реалізації планування. Вказано, що для впровадження планування на підприємстві слід закріпити за відповідальними виконавцями їхні обов'язки або створити спеціальний орган, призначений для організованої реалізації запланованих завдань. Зазначено про можливі невдачі під час реалізації навіть дуже гарних планів та недосягнення поставлених цілей. Підсумовано, що ґрунтовна підготовка до впровадження планування сприяє оптимальному використанню ресурсів, ефективній реалізації планів і досягненню успіху підприємства.

Ключові слова: план, планування, впровадження планування, система планів.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.0016

Отримано 01.08.2020

UDC 338.26:658.5

PECULIARITIES OF PLANNING IMPLEMENTATION AT THE ENTERPRISES

Nataliia Kostetska

Western Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

Summary. Peculiarities of planning implementation at the enterprises are investigated in this paper. It is determined that the effectiveness of planning for the company largely depends on practical implementation of approved plans. Sometimes good long-term plans do not ensure the company success only because certain mistakes are made during their implementation. The successful plans transformation into practical activities can require the creation of the plan implementation project. This document can include short-term and long-term goals, tasks list, also it defines functions and responsibilities, outlines the budget and required resources as well as assumed liabilities. It is noted that during the planning implementation into practical enterprise activity it is necessary to take into account goals, deadlines and schedule times, resources allocation, assignment of performers

responsibilities, performance monitoring and success measurement, plans correction and adaptation, results evaluation. It is emphasized that the planning implementation at the enterprise is a long process including a number of stages. In order to implement the plans into practical enterprise activity successfully a special document can be worked out. This document contains the following parts: introduction, management overview, major tasks, implementation schedule, security and privacy, list of resources and implementation support, documentation, performance monitoring and control, criteria for the determination of plans implementation, glossary, sources of information for planning implementation needs, approval of a certain planning implementation sequence. It is stated that for planning implementation at the enterprise, it is necessary to assign the liabilities to the responsible executors or to create a special body designed for the organized implementation of planned tasks. It is defined that failures are probable during the good plans implementation and goals achievement. It is summarized that profound preparation for planning implementation contributes to the optimal use of resources, effective plans implementation and achievement of the enterprise success.

Key words: *plan, planning, planning implementation, plans system.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.0016

Received 01.08.2020

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання для підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно значну увагу приділяти плануванню перспективної діяльності. В процесі планування здійснюють формування системи планів підприємства, які мають різне призначення й характерні особливості, зокрема відрізняються за рівнем планування, функціональним призначенням, методами обґрунтування, ступенем точності, часовою орієнтацією, тривалістю періоду планування та реалізації поставлених завдань. Під час планування визначають цілі діяльності конкретного підприємства, окреслюють способи та шляхи їх досягнення за результатами дослідження ресурсного потенціалу підприємства, ринкових можливостей і доступної інформації про майбутній розвиток подій у внутрішньому й зовнішньому середовищах. Результативність планування для підприємства значною мірою залежить не лише від процесу формування планів, а й особливостей діяльності щодо практичної реалізації затверджених планів. Іноді доволі гарні перспективні плани не забезпечують успіх підприємству лише тому, що неналежним чином впроваджені й були допущені певні помилки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні основи планування діяльності підприємств досліджували та представляли у своїх публікаціях вітчизняні й зарубіжні науковці: Р. Акофф [1], В. В. Іванова [2], Г. М. Тарасюк [3], Д. Хан [4], М. І. Хопчан [5], Х. Хунгенберг [4] та ін. У результаті вивчення теоретичних засад планування встановлено, що процес планування складається з певної послідовності етапів – визначення загальної мети планування; постановка й дослідження проблеми; встановлення конкретних деталізованих цілей; пошук альтернатив із усіх можливих варіантів; прогнозування майбутнього розвитку подій; оцінювання запропонованих альтернатив; прийняття планового рішення; проектування реалізації планування; контроль за виконанням планів [6, с. 93]. Кожен етап є важливим складовим елементом у процесі планування і впливає на результати діяльності підприємства. На наш погляд, питанню впровадження планування на підприємствах у вітчизняних наукових публікаціях приділено недостатньо уваги. Зважаючи, що під час реалізації планування у практичну діяльність можуть виникати певні труднощі, які негативно впливатимуть на подальше функціонування, існує необхідність розглянути особливості впровадження планування на підприємствах.

Мета дослідження полягає у вивченні особливостей упровадження планування на підприємствах у сучасних умовах розвитку економічних відносин.

Постановка завдання. Для досягнення вказаної мети необхідно вирішити такі завдання: розглянути сутність і основні питання, що стосуються впровадження планування; визначити зміст документа й структуру його розділів, що сприятиме практичній реалізації планів; дослідити роль персоналу, залученого до цього процесу;

виявити проблеми та перешкоди, які можуть виникати на підприємствах під час реалізації планування.

Виклад основного матеріалу. Успішне перетворення планів у практичну діяльність може потребувати створення проєкту впровадження плану. У цьому документі може бути зазначено короткотермінові та довготермінові цілі, перелічено завдання, визначено функції, повноваження та обов'язки, окреслено бюджет і необхідні ресурси, а також наведено прийняті зобов'язання. Реалізацію плану на підприємстві іноді можуть здійснювати, дотримуючися орієнтовного графіка, але зазвичай встановлюють жорсткий графік виконання плану [7].

При впровадженні планування в практичну діяльність підприємства необхідно враховувати питання, що стосуються [7]:

- встановлених цілей;
- термінів виконання завдань;
- розподілу ресурсів;
- закріплення обов'язків за виконавцями;
- контролю за виконанням завдань і вимірювання успіху;
- коригування й адаптації планів;
- оцінювання результатів.

Мета, цілі та завдання розробленого плану впровадження залежать від розміру й особливостей діяльності підприємства.

Для своєчасного виконання встановлених завдань визначають контрольні події розкладу, які дають змогу встановлювати час їхньої реалізації. Проте терміни виконання конкретних завдань згідно з планом потрібно узгоджувати з термінами, встановленими для конкретних виконавців.

У процесі впровадження планування важливу роль відіграє оптимальний розподіл ресурсів. Для реалізації планів потрібні час, трудові, фінансові, матеріальні та нематеріальні ресурси, які потрібно раціонально розподілити. На етапі планування впровадження необхідно визначити необхідну кількість ресурсів, встановити їхню наявність на підприємстві, джерела надходження, а також передбачити заходи у разі нестачі певного ресурсу.

Ефективність процесу впровадження планування значною мірою залежить від персоналу, залученого як до складання планів, так і до їхнього виконання. Тому важливо заздалегідь визначити обов'язки відповідальних виконавців та усіх членів команди, що передбачає розроблення плану роботи колективу й закріплення обов'язків за усіма працівниками.

Для контролю за виконанням завдань і визначення успіху підприємства у результаті впровадження планів необхідно встановити вимірники успіху. Вказати, які кількісні чи якісні показники будуть використані для встановлення та порівняння результатів реалізації планів, а також джерела і шляхи отримання відповідної інформації.

Важливо передбачити можливості для коригування та адаптації планів у процесі впровадження при виникненні непередбачених ситуацій. Доцільно заздалегідь встановити фактори, нерелевантні для підприємства, а також виконавців планів, які можуть суттєво вплинути на терміни виконання й результативність упровадження планування. Розроблення альтернативних варіантів планів упровадження сприятиме досягненню запланованих цілей завдяки гнучкості та швидкій реакції на непередбачені негативні ситуації чи зміни зовнішнього середовища.

Оцінювання успішності планування та результатів, отриманих внаслідок реалізації планів, необхідно здійснювати на основі визначених вимірників, встановлених термінів і періодичності співставлення результатів діяльності підприємства з показниками, затвердженими у планах.

При впровадженні планування на підприємстві важливо пам'ятати, що це тривалий процес, який проходить низку етапів. Для успішного втілення планів у практичну діяльність на підприємстві можуть складати документ, який охопить усі аспекти впровадження планування та міститиме такі розділи [7]:

1. Вступна частина, у якій найперше слід вказати мету й призначення плану, передумови та обмеження, можливі загрози та ризики, їхній вплив на діяльність підприємства, а також представити загальну структуру плану та виділити важливі для реалізації планування основні складові.

2. Огляд управління – передбачає опис послідовності впровадження плану, окреслення основних завдань і визначення відповідальності за керівництво проектом упровадження. Тобто призначення керівників, відповідальних за результати впровадження планів та осіб, компетентних у виконанні конкретних завдань.

3. Основні завдання – розділ, у якому наведено важливі завдання, призначені для реалізації, які уже перебувають на стадії виконання і які потрібно реалізувати в майбутньому. Охарактеризовані і завдання не потрібно деталізувати, а подана загальна інформація створюватиме підґрунтя для визначення ресурсів для потреб упровадження планування. За наявності альтернативних варіантів впровадження плану доцільно навести необхідні ресурси, тривалість періоду виконання завдань, можливі ризики, переваги й недоліки.

4. Графік виконання – передбачає загальний перелік завдань, наведених у попередньому розділі, час і тривалість їх виконання для визначення та встановлення конкретних детальних етапів роботи. При потребі можна навести контрольні події розкладу, які можуть вплинути на реалізацію цього плану, або навпаки впровадження цього плану вплине на інші проекти чи напрямки діяльності підприємства.

5. Безпека і конфіденційність – характеристика системи безпеки підприємства та вимог щодо впровадження конкретного плану. Зокрема визначення функцій системи безпеки та особливостей реалізації проекту з позиції збереження комерційної таємниці. Тобто визначення можливостей щодо дотримання конфіденційності необхідної підприємницької чи приватної інформації, безпечності впровадження поточних процесів і наявність надійного програмного забезпечення.

6. Список ресурсів і підтримка впровадження – опис необхідних для успішного впровадження планування ресурсів, зокрема: потрібного технічного оснащення (комп'ютери, сервери, периферійні пристрої, діагностичне та інше некомп'ютерне обладнання, доступ до мережі та передавання даних, а також наявність інформації про конкретні моделі, версії, налаштування конфігурації, підтримку виробника, ліцензування, права користування та права власності, угоди про технічне обслуговування); програмного забезпечення (відповідні комп'ютерні програми, бази даних, операційні системи, утиліти тощо); виконання певних дій чи проведення заходів; наявність потрібних умов (приміщення та їхнє розташування) і структурних підрозділів (необхідних відділів чи окремих працівників для виконання певних дій чи надання послуг); часу на виконання поставлених завдань (потрібні години протягом дня, кількість днів й очікувані дати).

7. Документація – представлення документів, які підтримують реалізацію плану. До таких додаткових документів можуть належати звіти про уже впроваджені в минулому плани чи проекти, документи для підтвердження наявності потрібних матеріальних й нематеріальних ресурсів, інформація щодо безпечної реалізації планування та захисту конфіденційності, стратегічні плани.

8. Спостереження за виконанням і контроль – визначення показників, які дадуть змогу здійснювати постійний моніторинг і контролювати реалізацію планів, а також робити висновки щодо виконання завдань, досягнення запланованих показників та

ефективності діяльності. Для цього доцільно визначити методи, інструменти і програми, які будуть застосовані для проведення моніторингу та контролю за впровадженням планів.

9. Критерії, за якими визначають точність і своєчасність виконання планів. Тобто вибір критеріїв, які дозволяють визначити і порівняти отримані результати із запланованими, встановити можливість отримання керівництвом інформації про виконання завдань і зобов'язань відповідно до плану впровадження.

10. Глосарій – словник ключових термінів чи прийнятих скорочень, які використовуються під час реалізації планів, якщо у цьому є потреба.

11. Джерела отримання інформації, необхідної при реалізації планування, а також імена людей, залучених до цього процесу.

12. Затвердження визначеної послідовності реалізації планування, якщо існує необхідність у представленні розробленого проєкту реалізації плану вищому керівництву, погодженні та схваленні для подальшого виконання.

Розроблення та впровадження таких заходів є вагомим підґрунтям для ефективної реалізації планів. Проте не менш важливе значення у досягненні успіху на підприємстві відіграють працівники, залучені до цього процесу. Тому необхідно значну увагу приділяти формуванню команди професіоналів. Для впровадження планування на підприємстві можна закріпити за відповідальними виконавцями їхні обов'язки або створити спеціальний орган, призначений для організованої реалізації запланованих завдань. Важливо донести до усіх працівників значення майбутньої діяльності для досягнення поставлених цілей, причини та взаємозв'язки між баченням майбутнього стану підприємства і роботою, яку вони виконують. Для організації й регулювання цих процесів необхідно призначити керівників, які будуть враховувати минулий досвід, виявляти можливості для розвитку підлеглих на шляху реалізації планів і цінувати їхній внесок. Успішний лідер повинен приділяти належну увагу спілкуванню та обміну інформацією між працівниками для успіху спільної справи. Завдяки чесній і відкритій комунікації у команді можна забезпечити прозору діяльність. Необхідно створювати умови для генерації нових ідей, постійно спостерігати й аналізувати отримані досягнення та рівень власного розвитку. Важливо залучати до справи працівників і керівників різного рівня для своєчасного виконання поставлених завдань та вирішення непередбачуваних ситуацій.

Не зважаючи на високий професіоналізм працівників, залучених до процесу планування, а також якість розроблених планів під час практичної реалізації існує ймовірність виникнення певних труднощів, перешкод чи обмежень. Для своєчасного та ефективного впровадження планів необхідно оптимально розподілити час на планування майбутньої діяльності та реалізацію затверджених планів. Проте навіть дуже гарні плани можуть зазнати невдач під час реалізації та не забезпечити досягнення поставлених цілей. На практиці буває доволі складно дійти згоди в усіх питаннях з усіма зацікавленими сторонами в процесі виконання запланованих заходів. Тому необхідно зважити усі переваги та недоліки, можливості та загрози, що виникають перед підприємством, визначити оптимальні цілі, які заплановано досягнути чи проєкти, які будуть реалізовані.

Висновки. Впровадження планування є важливим етапом процесу планування діяльності підприємства. Добре підготовлений проєкт упровадження плану дає змогу узгодити перспективні цілі підприємства з термінами виконання завдань, визначити й

оптимально розподілити необхідні ресурси, призначити працівників, відповідальних за реалізацію планів, встановити їхні обов'язки. Ґрунтовна підготовка до впровадження планування сприяє оптимальному використанню ресурсів, ефективній реалізації планів і досягнення успіху підприємства.

Conclusions. Planning implementation is an important stage in the process of the enterprise activity planning. A perfect plan implementation project makes it possible to bring into accordance the long-term company goals with the schedule times, to identify and optimally allocate the necessary resources, to appoint employees responsible for the plans implementation, and to determine their responsibilities. Profound preparation for planning implementation contributes to the optimal resources use, effective plans implementation and enterprise success achievement.

Список використаної літератури

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / пер. с англ. под общ. ред. В. И. Данилова-Данильяна. М.: Прогресс, 1985. 328 с.
2. Іванова В. В., Сидоренко-Мельник Г. М., Фастовець А. А., Юрко І. В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: монографія / за ред. А. А. Фастовець. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. 157 с.
3. Тарасюк Г. М. Управління плануванням діяльності підприємств харчової промисловості: автореф. дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.00.04. К., 2009. 40 с.
4. Хан Д., Хунгенберг Х. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 2005. 928 с.
5. Хопчан М. І., Хопчан В. М., Лотиш О. Я. Практикум з дисципліни «Планування діяльності підприємства». Тернопіль, 2006. 204 с.
6. Костецька Н. І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства. Сталій розвиток економіки. 2016. № 1 (30). С. 91–96.
7. Eby K. From strategy to execution: How to create a sustainable, repeatable implementation plan. URL: <https://www.smartsheet.com/implementation-plan> (accessed 20 May 2020).

References

1. Ackoff, Russel L. (1985), *Planirovanie budushchego korporatsii* [Creating the Corporate Future], translated by V. S. Danilov-Danilyan, Progress, Moskva, [in Russia].
2. Ivanova, V. V., Sydorenko-Melnyk, G. M., Fastovets, A. A. and Yurko, I. V. (2008), *Planuvannia v pidpriemstvakh i orhanizatsiakh spozhyvchoi kooperatsii: stan i perspektyvy rozvytku* [Planning in enterprises and organizations of consumer co-operation: state and prospects of development], edited by A.A. Fastovets, monograph, RVC PUSKU, Poltava, [in Ukraine].
3. Tarasiuk, G. M. (2009), "Management by planning of activity of food industry enterprises", Thesis abstract of Doct. Sc. (Econ.), 08.00.04, Kyiv, Ukraine, 40 p.
4. Hahn, D. and Hungenberg, H. (2005), *Planirovaniie i kontrol. Stoimostno-oriientirovannyye kontseptsii kontrollinga*, [Planung und Kontrolle: Wertorientierte Controllingkonzepte], Finansy i statistika, Moskva, [in Russia].
5. Khopchan, M. I., Khopchan, V. M. and Lotysh, O. Y., (2006), *Praktykum z dystsypliny "Planuvannia diialnosti pidpriemstva"* [A practical guide and workbook of the course "Planning an enterprise activity"], Ternopil, [in Ukraine].
6. Kostetska, No. I. (2016), "Theoretical foundations of planning an enterprise activity", *Sustainable development of economy*, no. 1 (30), pp. 91–96.
7. Eby, K. From strategy to execution: How to create a sustainable, repeatable implementation plan. URL: <https://www.smartsheet.com/implementation-plan> (accessed 20 May 2020).