

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ  
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ (ДДМА)

# **ВІСНИК**

**ДОНБАСЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ МАШИНОБУДІВНОЇ  
АКАДЕМІЇ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Виходить 4 рази на рік

Засновано в жовтні 2005 р.

**№ 1 (26) 2012**

Краматорськ  
ДДМА  
2012

УДК 621 + 669 + 004 + 330

**ВІСНИК**

**Донбаської державної  
машинобудівної академії**

**№ 1 (26) 2012**

**Збірник наукових праць**

Засновник і видавець  
Донбаська державна  
машинобудівна академія

Свідоцтво про державну  
реєстрацію  
серія КВ № 9778 від 19.04.2005

**ВЕСТНИК**

**Донбасской государственной  
машиностроительной академии**

**№ 1 (26) 2012**

**Сборник научных трудов**

Основатель и издатель  
Донбасская государственная  
машиностроительная академия

Свидетельство про государственную  
регистрацию серия  
КВ № 9778 от 19.04.2005

**HERALD**

**of the Donbass State  
Engineering Academy**

**№ 1 (26) 2012**

**Collection of science papers**

Founder and publisher  
Donbass State  
Engineering Academy  
Registration certificate  
КВ № 9778 dated 19.04.2005

Вісник Донбаської державної машинобудівної академії включено до Переліку наукових фахових видань України з технічних та економічних наук для публікування основних результатів дисертаційних робіт (постанова № 1–05/1 от 10.02.10 р., бюлетень ВАК України № 3, 2010 р.).

Рекомендовано до друку вченою радою Донбаської державної машинобудівної академії (протокол № 10 від 29.05.2012 р.).

**Редакційна колегія:** Алієв І. С., д-р техн. наук, проф. (голова редакційної колегії); Кассов В. Д., д-р техн. наук, проф. (заступник голови); Марков О. Є., канд. техн. наук, доц., (відповідальний секретар секції технічних наук); Єлецьких С. Я., канд. екон. наук, доц., (відповідальний секретар секції економічних наук); Авдєєнко А. П., канд. хім. наук, проф.; Булеєв І. П., д-р екон. наук, проф.; Вітлінський В. В., д-р екон. наук, проф.; Вишневський В. П., д-р екон. наук, проф.; Гедрович А. І., д-р техн. наук, проф.; Єськов О. Л., д-р екон. наук, проф.; Заблоцький В. К., д-р техн. наук, проф.; Зорі А. А., д-р техн. наук, проф.; Каргін А. А., д-р техн. наук, проф.; Ковалевський С. В., д-р техн. наук, проф.; Ковальов В. Д., д-р техн. наук, проф.; Ковальов В. Н., д-р екон. наук, проф.; Клименюк Н. Н., д-р екон. наук, проф.; Лаптев О. М., д-р техн. наук, проф.; Лепа Р. М., д-р екон. наук, проф.; Міленін А. А., д-р техн. наук, проф. (Польща); Міроненко Є. В., д-р техн. наук, проф.; Носко П. Л., д-р техн. наук, проф.; Панков В. А., д-р екон. наук, проф.; Роганов Л. Л., д-р техн. наук, проф.; Сатонін О. В., д-р техн. наук, проф.; Скудар Г. М., д-р екон. наук, проф.; Тарасов О. Ф., д-р техн. наук, проф.; Федорінов В. А., канд. техн. наук, проф.; Хричіков В. Є., д-р техн. наук, проф.; Яковлев С. С., д-р техн. наук, проф. (Росія).

**Відповідальний редактор випуску** д-р техн. наук, проф. Алієв І. С.

**Науковий редактор випуску** д-р екон. наук, проф. Єськов О. Л.

**Вісник Донбаської державної машинобудівної академії**: збірник наукових праць. – Краматорськ : ДДМА, 2012. – № 1 (26). – 326 с.

**ISSN 1993-8322**

У збірнику вміщено статті з різних напрямів економічних наук, які підготовлені професорсько-викладацьким складом, науковими співробітниками, аспірантами, пошукувачами, спеціалістами.

Збірник призначений для наукових та інженерних працівників, аспірантів та студентів.

Статті прорецензовані членами редакційної колегії у галузі «Економічні науки».

Матеріали номера друкуються мовою оригіналу.

**ISSN 1993-8322**

© Донбаська державна машинобудівна академія, 2012

© Донбасская государственная машиностроительная академия, 2012

© Donbass State Engineering Academy, 2012

УДК 658.012.12

**Шимко Е. В., Подгора Е. А.**

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ПУТЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Планирование в системе управления предприятием играет ведущую роль. Это давно проверенная на практике в развитых странах аксиома. Однако в результате рыночных преобразований экономики Украины планирование как институт был практически ликвидирован на всех уровнях управления. Но жизнь показала, что это одна из стратегических ошибок реформирования. И сегодня вопрос о планировании остро встал на всех уровнях управления [1]. Отсутствие планов на предприятии сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменной ориентации, что является причиной плохого состояния дел, вплоть до их краха [2]. В настоящее время любому предприятию необходим план как динамичный процесс, позволяющий предвидеть и учитывать происходящие изменения внешней среды и, приспосабливаясь, адаптировать внутренние факторы производства для своего развития и дальнейшего роста [3].

Целью работы является координация методических основ непрерывного внутрифирменного планирования, а также исследование путей совершенствования планирования с целью повышения эффективности.

Наиболее существенный вклад в школу планирования внесли М. М. Алексеева, Е. Базаров, И. Э. Берзинь, М. И. Булгаков, Д. Д. Вачугов, В. Р. Веснин, И. Н. Герчикова, В. П. Грузинов, А. И. Ильин, В. Д. Камаев, Г. Я. Киперман, А. М. Ковалевский, Н. Д. Кондратьев, Г. А. Краюхин, Н. П. Лебединский, Л. Е. Стариков, Л. В. Тюленев, Э. А. Уткин, В. В. Царев и др. Между тем многие задачи поиска направлений совершенствования планирования остаются нерешенными. Остаются открытыми вопросы качества планов. Неоднозначно решается задача системного представления внутрифирменного планирования.

Недооценка в научных исследованиях регламентации, автоматизации, кадрового и информационного обеспечения процесса планирования существенно сужает спектр возможных направлений совершенствования планирования [1].

Успех деятельности предприятия во многом зависит от тщательно продуманной политики, хорошо разработанного плана действий. Не все фирмы пользуются официально принятыми системами планирования, а те, что пользуются, не всегда делают это хорошо, несмотря на то, что внутрифирменное планирование сулит целый ряд выгод.

Анализ представленных в литературе определений «плана» позволил провести их обобщение и дать собственное определение данного понятия: план – это инструмент эффективного достижения поставленных целей, представленный в виде заранее разработанной системы мероприятий, увязанных между собой по ресурсам, срокам и исполнителям.

Сложность и высокая подвижность происходящих в рыночной экономике процессов создают новые предпосылки для углубления применения планирования.

В ходе исследования проведен анализ плановой работы и систем внутрифирменного планирования промышленных предприятий Украины, который позволил определить целый ряд недостатков в организации планирования (табл. 1).

Для устранения недостатков в организации плановой работы необходимо на промышленных предприятиях создавать центры внутрифирменного планирования (ЦВП).

Концептуальная модель внутрифирменного планирования предприятия должна основываться на полноте охвата всех объектов планирования и степени структуризации целей и задач развития предприятия по уровням управления.

Таблица 1

## Недостатки в организации плановой работы на предприятиях

Выявленный недостаток	Причины создавшегося положения
Отсутствие специализированных отделов (служб), занимающихся планированием	Недооценена роль планирования в деятельности предприятия в современных условиях. Отсутствуют квалифицированные специалисты, способные осуществлять плановую работу
Отсутствие принципа системности при разработке планов	Предприятие не рассматривается в тесной взаимосвязи со внешней средой функционирования
Преобладание краткосрочных планов над долгосрочными планами	Руководители считают невозможным планирование деятельности на более отдаленную перспективу ввиду неопределенности внешней среды
Низкая эффективность плановой работы	Отмечается низкая квалификация плановиков предприятий, недостаток средств
Слабые навыки либо их отсутствие у руководителя предприятия и (или) у лиц, занимающихся плановой работой	Нет практического опыта в области планирования, сотрудники недостаточно знакомы с передовым зарубежным и отечественным опытом внутрифирменного планирования
Отсутствие четкой системы взаимодействия плановиков	Отсутствует эффективный механизм внутрифирменного планирования
Недостаточность или полное отсутствие маркетинговых исследований	Нет высококвалифицированных маркетологов, низкая значимость маркетинговых исследований
	Нет стратегических программ развития, внутрифирменное планирование сведено к минимуму

Принципиальным отличием от существующей практики является то, что такая модель должна акцентировать внимание не столько на логике плановых расчетов, сколько на причинно-следственных связях, показывающих зависимость качества планов от организации плановой работы. Использование предложенной концептуальной модели внутрифирменного планирования позволит не просто разработать набор планов, но проработать вопросы внедрения регулярного механизма ведения плановой работы.

Совершенствование планирования может осуществляться каждым предприятием по своему сценарию. Однако разработка сценария должна происходить в следующей последовательности:

- формирование целей совершенствования планирования (те требования, которые предъявляет к планированию управленческий персонал);
- оценка состояния планирования, выявление сильных и слабых сторон разрабатываемых планов;
- определение возможных вариантов (программ) совершенствования планирования;
- выработка эффективной тактики развития планирования.

При организации внутрифирменного планирования «с нуля» последовательность этапов должна быть следующей (авторская концепция) (рис. 1).

На каждом предприятии процесс планирования организован по-разному по причине различий в масштабах деятельности, приоритетах развития, особенностей стиля управления. Всем исследуемым предприятиям присуща схожая проблема – осторожность к серьезным изменениям в организации управления. Более того, сложившаяся ситуация является следствием и, одновременно, реакцией предприятий на происходящую в последние годы трансформацию отечественной экономики [1].

Совершенствование качества планирования тесно связано с решением комплекса методологических вопросов, определяющих выбор правильной схемы внутрифирменного планирования, развитие нормативной базы, повышение точности соизмерения затрат и результатов производственной деятельности. Использование информационных ресурсов, программного обеспечения, функционирующая система повышения квалификации работников планово-экономических служб также способствуют повышению качества планирования организации [7].



Рис. 1. Организационная схема этапов внутрифирменного планирования способом «ЗЕРО» (с нуля)

Организация внутрифирменного планирования становится возможной при проведении мероприятий, указанных на рис. 2 [7].

Желая развивать планирование, отечественные предприятия стремятся использовать современные передовые управленческие технологии (бюджетирование, управленческий учет, внедрение ERP-систем), успешно используемые зарубежными фирмами, без предварительного создания минимальных необходимых условий для создания вообще системы планирования:

- создание нормативного хозяйства;
- создание службы маркетинга;
- организация внутреннего управленческого учета;
- внутренняя регламентация плановой работы;
- создание команды квалифицированных специалистов и т. д. [4].

Следует отметить, что для развития планирования на отечественных предприятиях необходимо в первую очередь создать минимальные условия для организации вообще нормального планирования, а затем уже внедрять передовые технологии плановой работы.

Комплексная оценка состояния плановой работы на предприятиях позволила определить приоритетные направления развития планирования.



Рис. 2. Необходимые и желательные мероприятия организации внутрифирменного планирования

Во-первых, первостепенной задачей развития планирования должна стать разработка состава плановых показателей для всех сфер деятельности. Это позволит определить потребность в информации, исполнителей, совершенствовать механизм мотивации участников планирования, определить ориентиры повышения квалификации персонала.

Во-вторых, важнейшей задачей является совершенствование организационного обеспечения планирования, которое должно состоять в разработке и внедрении положения по планированию, разработке должностных инструкций, организации структурных единиц стратегического развития предприятия. Это позволит наладить информационный обмен данными в процессе планирования, расширить состав норм и нормативов, улучшить их качество.

В-третьих, существенным резервом развития потенциала планирования является совершенствование кадрового обеспечения за счет расширения штата участников планирования

на квалификационном уровне. Это позволит улучшить состояние методического и нормативного обеспечения, увеличить степень соответствия организационного обеспечения плановой работы, осуществить разработку объективных прогнозов.

В-четвертых, это улучшение финансового обеспечения планирования. Предприятию необходимо финансировать повышение квалификации участников планирования, делать вложения в организацию работы по нормированию, автоматизацию планирования, развитие маркетинговой деятельности [8].

## ВЫВОДЫ

Планирование является важнейшей частью любого бизнеса. Важность его выражена в известном афоризме: «Планировать или быть планируемым». Смысл высказывания заключается в том, что фирма, которая не умеет или не считает нужным планировать свою деятельность, сама оказывается объектом планирования, средством для достижения целей. Планирование – это не всемогущий инструмент, не золотой ключик, способный открыть любую дверь. Однако серьезный подход к планированию создает основу для устойчивой и эффективной работы фирмы [6].

Основной проблемой планирования сейчас является адаптация плана. Она зависит от выбора момента принятия планового решения. Затягивание этого момента ради сбора и анализа информации может привести к замедлению и потере времени, поэтому необходим выбор времени принятия планового решения, а затем разработка процесса его адаптации с учётом вновь поступающей информации.

Также во внутрифирменном планировании необходимо как подчинение, так и демократизм. Такой подход обеспечивает процессу планирования необходимую инициативу и творчество при самодисциплине исполнителей: работник сам проверяет ценность своего решения или приходит к выводу об отказе от него.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Загородников С. В. Совершенствование внутрифирменного планирования на предприятиях пищевой промышленности : автореф. дис. ... на соиск. уч. степ. канд. экон. наук / С. В. Загородников. – Саратов, 2008. – 24 с.
2. Знахарчук А. В. Управление затратами промышленного предприятия на основе бюджетирования : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Знахарчук Анна Владимировна. – Белгород, 2004. – 211 с.
3. Бахмацкий Д. С. Совершенствование стратегического внутрифирменного планирования как фактор эффективности функционирования агроформирований (на примере ООО «Агросоюз Юг Руси») : автореф. дис. ... на соиск. уч. степ. канд. экон. наук / Д. С. Бахмацкий. – Ростов-на-Дону, 2008. – 26 с.
4. Каверзин В. А. Внутрифирменное планирование как инструмент эффективного функционирования строительного предприятия автореф. дис. ... на соиск. уч. степ. канд. экон. наук / В. А. Каверзин. – СПб, 2009. – 19 с.
5. Аралбаева Ф. З. Необходимость внутрифирменного планирования на промышленном предприятии / Ф. З. Аралбаева, И. В. Максимова // Вестник ОГУ. – 2002. – № 1. – С. 86–91.
6. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : учебно-методическое пособие / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 248 с.
7. Воронова Н. А. Совершенствование внутрифирменного планирования (на примере организаций машиностроения алтайского края) : автореф. дис. ... на соиск. уч. степ. канд. экон. наук / Н. А. Воронова. – Барнаул, 2007. – 24 с.
8. Загородников С. В. Совершенствование внутрифирменного планирования на предприятиях пищевой промышленности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Загородников Сергей Викторович; [место защиты: Саратов. гос. соц.-эконом. ун-т]. – Саратов, 2008. – 258 с. : ил.

Статья поступила в редакцию 13.05.2012 г.

Наукове видання

**ВІСНИК**  
Донбаської державної машинобудівної академії  
**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**  
№ 1 (26) 2012

Технічне редагування, коректура, розробка оригінал-макета:  
Грибкова С. М., Шимко О. В., Катюха О. Л.

Формат 60 × 90/8.  
Умов. друк. арк. 37,9.  
Тираж 100 пр. Зам. № 134.

Адреса редакції:  
84313, м. Краматорськ, вул. Шкадінова, 72, каб. 1322,  
тел. 8 (0626) 41-69-42, 41-67-88, факс 8 (0626) 41-63-15,  
e-mail: [herald@dgma.donetsk.ua](mailto:herald@dgma.donetsk.ua), [nis@dgma.donetsk.ua](mailto:nis@dgma.donetsk.ua)

Видавець і виготівник  
Донбаська державна машинобудівна академія  
84313, м. Краматорськ, вул. Шкадінова, 72.  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
серія ДК № 1633 від 24.12.03.