

23. Кулик А.С., Нечипорук Н.В., Чухрай А.Г. Выбор архитектуры баз данных информационной системы управления административно-финансовой деятельностью университета "ХАИ" // *Авіаційно-космічна техніка та технологія*. – Х.: ХАІ– 2002. – Вип. 32.– С. 191-196.

24. Смачило Т.В. Універсальні мето-

дики стиснення упорядкованих масивів даних // *Проблеми і напрямки реформування аграрного сектора економіки України: Збірник наукових праць*. Випуск 2. – Тернопіль: ТІАБ, 1996. – С. 56-58.

Статья поступила в редакцию 20.12.2007

**И.В. МАЛЬЦЕВА, канд. наук по гос. управл.,  
Донецкий национальный университет**

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ

Планирование является одной из функций менеджмента, которое представляет собой процесс определения целей и путей их достижения, обеспечивает принятие эффективных управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля, ориентированных на выработку стратегических планов.

В настоящее время проблемами планирования, характеристикой его форм, видов, методологическими особенностями занимаются многие ученые: Атаманчук Г.В. [1], Виханский О.С. [3], Герчикова И.Н. [4], Зайцева О.А., Радугин А.А., Рогачева и др. В их работах рассматривается стратегическое, тактическое и оперативное планирование на различных уровнях управления, приведены цели, задачи, функции, а также отечественный и зарубежный опыт. Однако, недостаточно уделено внимание специфике организации процесса планирования как функции управления для средних и малых промышленных предприятий.

Целью данной статьи является исследование процесса планирования на мезо – и микроуровне и разработка методических полонений для конкретного предприятия.

Согласно уровням управления выделяют: государственное, региональное и планирование на уровне предприятия.

Система государственного планирования предполагает четкое разделение функций и сфер влияния по уровням управления. Разработке планов предшествует аналитическая работа по оценке места

и роли страны в мировой экономике и системе международного разделения труда; конкурентоспособности национальной экономики; характера конкуренции, законодательной базы, сырьевых стратегических преимуществ, развития техники и технологии, спроса потребителей и др.

По результатам анализа обосновывается концепция развития, включающая приоритеты социально-экономической среды государства: социальные, научно-технические, инновационные, инвестиционные, финансово-кредитные и т.д.

Для реализации концепции формируется долгосрочный прогноз по следующим направлениям: демографическая и экологическая ситуация в стране и ее регионах, состояние природных ресурсов, инновационные научно-технические исследования и обусловленные ими экономические "сдвиги", социальные приоритеты [2]. При его разработке используется метод стратегического планирования.

Стратегическое планирование имеет ряд особенностей [2]:

- рассматривает в качестве единого целого как национальную экономику, так и ее отдельные составляющие;

- ориентируется на долгосрочную перспективу;

- определяет основные направления развития структурных элементов экономики с их последующим оперативным планированием и обеспечением потенциала роста;

© И.В. Мальцева, 2008

– оценивает организационные изменения в национальной экономике и соблюдает принцип пропорциональности ее развития.

Прогноз социально-экономического развития государства на долгосрочную перспективу разрабатывается чаще всего на десятилетний период, порядок разработки прогноза определяется правительством. В нем рассматриваются варианты развития, возможные цели, пути и средства их достижения. Реализация этих целей возможна путем построения динамично развивающейся рыночной экономики со стабильным законодательством, оптимальным участием государства в хозяйственной деятельности при усилении его роли как гаранта безопасности, а также в обеспечении социальных стандартов, экономической свободы, финансовой стабильности и эффективной инфраструктуры.

В основе долгосрочного планирования лежат среднесрочные и текущие прогнозы, которые используются в моделях воспроизводственного процесса. Они включают темпы, пропорции развития единого народнохозяйственного комплекса страны. Эти модели представляют собой систему взаимосвязанных балансов – межотраслевых, материальных, финансовых, трудовых, а их обеспечение осуществляется из государственного бюджета или внебюджетных фондов с привлечением средств предприятий, населения, инвесторов [3].

Важная роль в планировании на государственном уровне принадлежит критериям, методам, показателям, нормативам, количеству и состав которых зависят от уровня прогноза и назначения. Так, на макроуровне предпочтение отдают показателям народнохозяйственной эффективности, а на микроуровне – прибыльности, конкурентоспособности. Для народного хозяйства можно выделить такие критерии – уровень благосостояния людей, народнохозяйственная эффективность, воздействие одной отрасли на другие, распространение результатов НИОКР, создание дополнительных рабочих мест.

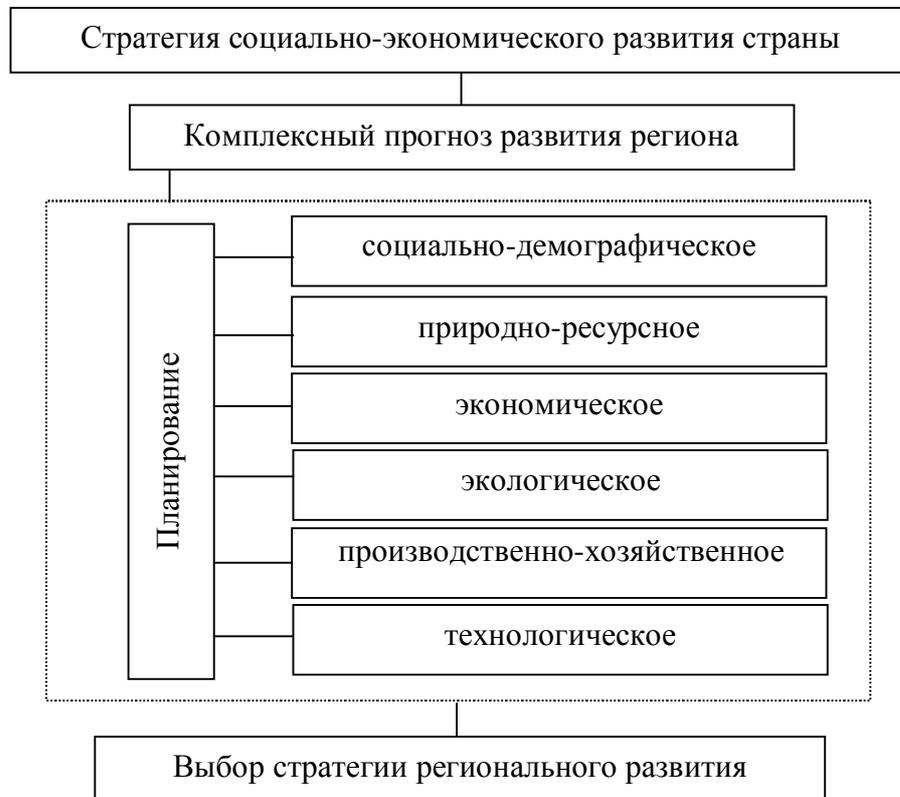
Прогнозирование и планирование ре-

гиональных процессов – важнейшая и неотъемлемая часть сложного процесса управления. От него в значительной мере зависят экономические, социальные и экологические последствия регионального развития, полнота использования трудовых, природных и материально-вещественных ресурсов.

Методология планирования экономического и социального развития регионов во многом едина с методологией развития хозяйства страны, но она имеет ряд особенностей, вытекающих из сущности регионального развития [5].

В соответствии со спецификой регионального воспроизводства можно выделить следующие виды планирования: социально-демографическое, природно-ресурсное, экономическое (рис. 1).

Примером долгосрочного планирования на региональном уровне является "Програма Донецька область-2010". Она разработана при участии руководителей и специалистов отделов и управлений Донецкой областной государственной администрации, горисполкомов и райгосадминистраций, научных учреждений в 1999 году с учетом положений государственной программы "Украина-2010", предложений и выводов социологических и экономических исследований в городах и районах области и выработанных с их помощью прогнозных оценок. Среди разделов этой программы рассмотрены потенциал Донецкой области: трудовые ресурсы, отраслевая структура, экспорт, жилищно-коммунальное хозяйство, социальная сфера, инфраструктура; определены долгосрочные цели развития области, выработаны стратегии экономического роста, приоритеты научно-технологической, инновационной, инвестиционной, социальной политики, пенсионного обеспечения, охраны окружающей природной среды; намечены пути межрегионального и внешнеэкономического сотрудничества, поддержки малого и среднего бизнеса, фондового и страхового рынка.



**Рис. 1. Структура регионального плана развития**

Прогноз на среднесрочную перспективу разрабатывается на период от трех до пяти лет и ежегодно корректируется. В программе социально-экономического развития на среднесрочную перспективу отражается оценка итогов развития за предыдущий период и состояние экономики.

В Донецкой области была разработана программа социально-экономического развития на три года. Она направлена на поддержку экономики и не включала мероприятия, которые требуют долгосрочной реализации и связанные с большими затратами или эффект от которых проявится позже определенного в ней срока.

Прогноз социально-экономического развития на краткосрочную перспективу разрабатывается ежегодно. Он посвящен анализу выполнения программы социально-экономического развития на среднесрочную перспективу и уточнению указанной программы с выделением задач на предстоящий год. Его содержание включает следующие документы и материалы: итоги социально-экономического развития за прошедший период, перечень основных

задач предстоящего года, целевые программы, намеченные к финансированию за счет средств бюджета на будущий год, перечень и объемы поставок продукции для государственных нужд.

Такие прогнозы социально-экономического развития разрабатываются в нескольких вариантах с учетом воздействия внутренних и внешних политических, экономических и других факторов.

Примером краткосрочного планирования может быть "Програма економічного і соціального розвитку Донецької області на 2008 рік", которая основывается на Государственной программе экономического и социального развития Украины на 2008 год, основных показателях развития области за 2007 год и расчетах, заложенных в государственный бюджет на 2008 год, мерах государственного регулирования, направленных на обеспечение стабильного экономического роста и повышения благосостояния населения. Среди мероприятий предусмотрены планы по привлечению зарубежных инвестиций, развитию научно-технической и инновационной деятельно-

сти, повышение экспортного потенциала, создание новых рабочих мест для трудоустройства работников угольной промышленности и т.д.

В силу специфики развития региональной экономики, из-за того, что она менее инерционна, чем экономика страны в целом, возникает необходимость выбора методов, которые могут быть применены в практике прогнозирования регионального развития.

В зависимости от способа получения рекомендаций методы прогнозирования подразделяются на: экстраполяции, экспертных оценок, моделирования [4].

Методы экстраполяции основываются на предвидении будущего как непосредственного продолжения настоящего. Применение этого метода целесообразно в том случае, если процесс является инерционным, то есть его внутренние параметры являются достаточно устойчивыми или изменяются медленно.

Методы экспертных оценок направлены на прогнозирование будущего состояния объекта путем систематизированного опроса специалистов, обладающих опытом практической работы, способных оценить важность вопроса, выбрать один из альтернативных путей его решения. Эти методы применяются при отсутствии необходимой информации, ограниченности времени для решения вопроса на основе формализованных методов.

Методы моделирования основываются на отчетной статистической информации, отраслевых и региональных базах данных, позволяют обеспечить систематизацию собранных сведений, придать количественную характеристику факторам, влияющим на состояние объектов, сравнить между собой сами объекты по конкретным количественным и качественным характеристикам.

На уровне предприятий и организаций выделяют стратегическое, текущее и оперативное планирование. Среди элементов системы стратегического планирования на микроуровне можно отметить: миссию, цели, оценку и анализ внешней среды, SWOT- анализ, стратегические альтер-

нативы, выбор и реализацию стратегии. Оно должно осуществляться первыми лицами с помощью руководителей или специалистов различных подразделений, используя информационные и организационные коммуникации.

Для реализации функции планирования целесообразно применять следующие организационные структуры:

- централизованная, которая применяется компаниями с "узкой" специализацией своей деятельности; основная плановая работа выполняется службой стратегического управления, а подразделения, реализующие разработанные ею планы и стратегии, несут за них ограниченную ответственность;

- децентрализованная, характерна для крупных компаний и фирм-лидеров. В ее рамках полностью автономные стратегические структуры, выполняют весь цикл работ по проектированию, производству, сбыту и послепродажному сервису продуктов, несут ответственность за реализацию своих стратегий. На уровне всей компании разрабатываются глобальные цели и контролируется достижение конечных результатов;

- смешанная – плановые службы предприятия анализируют ситуацию и выявляют общие проблемы, генерируют идеи, формируют цели и стратегию, обеспечивают процесс планирования и контроль, осуществляют распределение и перераспределение ресурсов в соответствии с задачами подразделений.

Внутрифирменное планирование заключается в обосновании главных направлений развития производства и сбыта. При этом учитываются материальные источники обеспечения плана и спрос рынка.

На уровне фирмы система показателей и нормативов для планирования нацелена на максимизацию прибыли. Это означает, что при формировании портфеля заказов приоритет должны иметь товары, работы, услуги, имеющие максимальный спрос.

Рассмотрим среднесрочное планирование на примере конкретной производственной организации. Глобальной целью

деятельности предприятия на ближайшие три года является расширение ассортимента выпускаемой продукции за счет ввода в действие новых мощностей. Для ее реализации были разработаны и осуществляются следующие мероприятия:

- в сфере производства – ввести в действие установку нового стана холодной прокатки, реконструкцию существующего оборудования;

- в сфере персонала – подготовить промышленные кадры к работе на установке. Для этого обучить сотрудников новой технологии и правилам безопасной работы, методам физического и химического анализа, подготовить инженерный персонал;

- в сфере маркетинга – провести поиск новых потребителей, заключить договора о сотрудничестве с потенциальными покупателями

- в сфере финансов - увеличить прибыль, получаемую от выпуска продукции, снизить переменные издержки за счет уменьшения потерь от брака продукции.

Для их реализации предлагается использовать матричную организационную структуру и следующий состав команды:

- главный инженер - общее руководство и координация производственных

процессов;

- главный бухгалтер – разработка бюджета и финансовый контроль;

- главный технолог – технологическое обеспечение и контроль;

- инженер по технике безопасности – соблюдение правил техники безопасности при монтаже оборудования, а также нормативов загрязнения окружающей среды;

- начальник ремонтно-строительного участка – установка и монтаж оборудования, контроль;

- начальник отдела сбыта – маркетинговые исследования, анализ, контроль.

Деятельность команды состоит в обеспечении гарантии планового и качественного выполнения работ и их соответствии бюджету, а также корректировке, если фактические работы и издержки будут отличаться от планируемых.

В процессе планирования использовался графический метод – диаграмма Г. Гантта. Предложенное методическое обеспечение включает три этапа. Первый этап: определение логической последовательности событий (табл.1).

Таблица 1

Карта осуществления мероприятий, 1 уровень

Главная задача	1-й год, квартал				2-й год, квартал			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Выбор необходимой технологии		■						
2. Детальное проектирование		■						
3. Строительство и монтаж			■					
4. Поставка сырья				■				
5. Предпроизводственный маркетинг			■					
6. Сдача объекта в эксплуатацию				■				
7. Выход объекта на полную мощность							■	

Второй этап: выполнение поставленных задач. Для этого были конкретизированы некоторые из них (табл. 2).

Третий этап: разработка графика внедрения (табл. 3).

Таким образом, с учетом проведенных исследований можно сделать следующие

выводы:

– формирование современной системы государственного и регионального планирования предполагает разработку долгосрочных прогнозов, включающих демографическую и экологическую ситуацию в стране и регионах, состояние при-

родных ресурсов, инновационные научно-технические решения, социальные приоритеты и др. Это способствует выявлению основных параметров для выработки обос-

нованной стратегии социально-экономического развития;

Таблица 2

**Карта осуществления проекта, 2 уровень**

Главная задача 2	1 – й год поквартально			
	1	2	3	4
<i>Детальное проектирование</i>				
2.1 .Спецификация оборудования				
2.2. Документация по эксплуатации и обслуживанию оборудования				
2.3. Стандарты на испытания приемку оборудования				
2.4. Документация по техническим предложениям				
Главная задача 4				
<i>Поставка сырья</i>				
4.1. Поиск предполагаемых поставщиков				
4.2. Заключение договоров на поставку сырья				
4.3. Поставка сырья				
Главная задача 5				
<i>Предпроизводственный маркетинг</i>				
5.1. Исследование рынков сбыта				
5.2. Предварительное заключение договоров				

Таблица 3

**Карта осуществления проекта, 3 уровень**

Задачи	1 – й год, кварталы	
	1	2
2.1. Спецификация оборудования		
2.1.1. Выбор технологического оборудования по каталогам согласно технологической схеме		
2.1.2. Заключение договоров на поставку оборудования		
2.1.3. Поставка оборудования, его расконсервирование		
2.2. Документация по эксплуатации и обслуживанию оборудования		
2.2.1. Разработка технологических инструкций по обслуживанию оборудования		
2.2.2. Разработка правил техники безопасности и правил пожарной безопасности		

– определено, что методология планирования экономического и социального развития страны и регионов во многом одина, однако есть ряд особенностей. В соответствии со спецификой регионального воспроизводства можно выделить следующие виды планирования: социально-демографическое, природно-ресурсное, экономическое.

– предложены методические положения по планированию деятельности пред-приятия с использованием графического метода – диаграмма Г. Гантта, что позволяет контролировать сроки выполнения заданий и при необходимости вносить изменения.

## Литература

1. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления.– М.: Юнити,1997. – 387с.
2. Веснин В.Р. Стратегическое управление. – М.: Проспект, 2004. – 254 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2000. – 527 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1995. – 473 с.
5. Пикулькин А.В. Система государственного управления.– М.: Норма, 1997. – 197с.

Статья поступила в редакцию 24.01.2008

**Н.А. ПЕРЕВОЗЧИКОВА, к.э.н., доцент,**  
*Донецкий национальный технический университет*  
**Г.А. ШАВКУН,**  
*Донецкий институт социального образования*

## ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ КОКСОХИМИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

Коксохимическим предприятиям Украины приходится работать в условиях сложной и нестабильной внешней среды, в условиях периодического роста цен на факторы производства и поиска относительно недорогого, но качественного сырья. Последняя проблема является наиболее острой и возникает из-за промежуточного статуса коксохимической промышленности в цепочке между угольной отраслью и металлургией.

Сегодня в Украине наблюдается дефицит коксующихся углей, возникший в результате сокращения угледобычи по причине закрытия или приостановки работы ряда угольных предприятий. Почти на всех шахтах отработаны все нарезанные угольные горизонты, а новые не подготовлены из-за падения объемов проходки. Себестоимость добычи угля в Украине в три, а иногда и в девять раз, превышает российский показатель. На месторождениях Сибири, где уголь добывают открытым способом, затраты на добычу составляют 5-10 долл./т [1, с. 48].

Возрастание роли экономии ресурсов заставляет руководство предприятий пересматривать свое отношение к управлению затратами в системе управления предприятием. Чтобы приспособиться к быстро меняющейся ситуации, коксохимическим предприятиям необходимо научиться не просто снижать свои затраты, а оптимизировать их, совершенствуя систему управления.

Исследованием системы управления затратами предприятия занимались и занимаются многие отечественные и зарубежные ученые. Среди них особенно следует выделить труды Т.Б. Альгиной, О.Д. Нечаева, М.Л. Ковжина [2], И.П. Денисовой [3], С.А. Котлярова [4], Е.А. Мочалила [5], Г.А. Краюхина [6] и др. Однако, большинство авторов рассматривают управление затратами предприятия в общем, давая универсальные рекомендации, не учитывая отраслевых особенностей предприятий. В

© Н.А. Перевозчикова, Г.А. Шавкун, 2008