

## **ОПТИМАЛЬНА СИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ – ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА**

Розробка заходів щодо оптимізації існуючої системи планування на підприємстві ВАТ «Запорізький завод феросплавів» є основною ідеєю статті. У ринковій економіці підприємці не можуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, положення на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості.

Разработка мероприятий по оптимизации существующей системы планирования на предприятии ОАО «Запорожский завод ферросплавов» является основной идеей статьи. В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положения на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

The basic idea of the article is to elaborate measures for optimization of the current production control system of the JNC Zaporizhzhia Ferro Alloys Plant. Industrials can not make the stable big time if they will not plane their activities clear and effectively, collect and accumulate information about the situation at the target markets and position of rivals as well as about their own possibilities and occurrences.

***Ключові слова:*** планування, виробництво, продукція, метод екстраполяції, збут, прогнозування.

Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств є важливою проблемою сучасної української економіки, яка зумовлює необхідність поглиблених удосконалень стратегічного управління. Початковим етапом у цьому напрямі має стати стратегічне планування. Розв'язання проблеми в умовах інноваційно-структурної перебудови економіки України пов'язане з подальшими дослідженнями механізму стратегічного планування, яке повинно враховувати постійні зміни мікро- і макросередовища.

Метою статті є аналіз існуючої системи планування на ВАТ «Запорізький завод феросплавів». Для досягнення мети було вирішено такі завдання:

- ✓ досліджено сутність планування матеріально-технічного забезпечення виробництва;
- ✓ проаналізовано ефективність існуючої системи планування на підприємстві ВАТ «ЗФЗ»;
- ✓ запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності системи планування.

Теоретичні засади та методологічні підходи до планування висвітлено в багатьох працях вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як Е.А.Афітов [1], В.О.Василенко, Т.І.Ткаченко [2], Д.А.Гаврилов [3], М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі [4], Р.А.Фатхутдінов [7].

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Основна мета діяльності ВАТ «Запорізький завод феросплавів» – ефективна фінансово-господарська діяльність. Інструментом для досягнення поставленої мети є система менеджменту якості, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001.

ВАТ «ЗФЗ» має монопольне становище на певні види продукції і є одним з найбільших профільних підприємств у Європі (монополіст з виробництва феросиліцію (47,7% обсягу українського ринку), середньовуглецевого феромарганцю та металевого марганцю (100%)). Частка запорізького виробництва у світовому обсязі складає 5,7%. При цьому у 2007 році й до останнього часу на міжнародних ринках зберігався дефіцит марганцевих руд. Тому усі вертикально інтегровані феросплавні групи, які мають і сировину, і свої власні гірничозбагачувальні комбінати, навіть до кінця минулого року продовжували “притримувати” руду, поставляючи її насамперед на свої феросплавні заводи [5].

ВАТ «Запорізький завод феросплавів» у 2008 році був змушений знизити виробничі плани по випуску феросплавів у серпні через завищені Міністерством економіки України індикативні експортні ціни, що знижує конкурентоспроможність українських феросплавів на зовнішніх ринках і загрожує втратою зовнішніх ринків.

Динаміку зміни обсягів виробництва основної продукції підприємства за 2006-2008 роки демонструють дані на рис. 1.

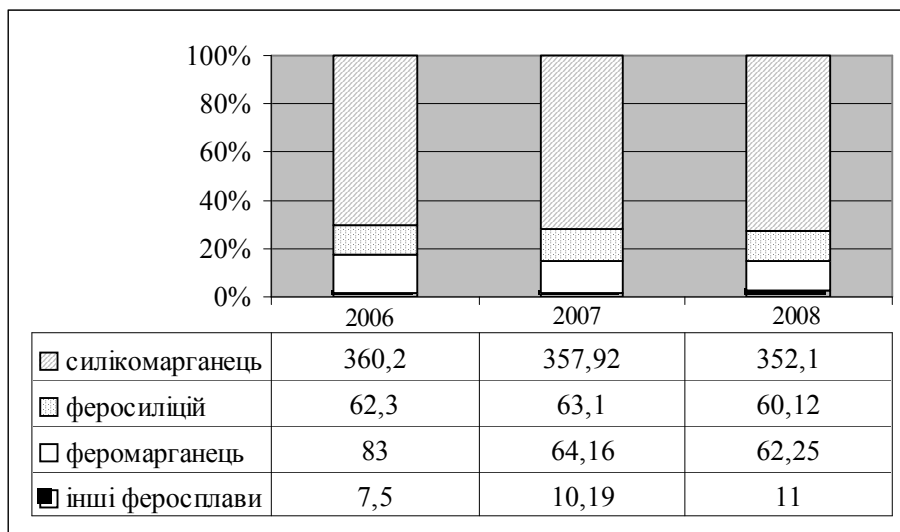


Рис. 1. Динаміка обсягу виробництва, тис. тонн

Світова фінансова криза негативно вплинула на підприємство. Через зупинку «ЗФЗ» більш ніж 75% вітчизняних споживачів марганцю металевого позбавилися можливості придбати високоякісну сировину, необхідну для виробництва високоякісних та легірованих марок спецсталей [6].

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Сьогодні ВАТ «Запорізький завод феросплавів» працює з 10% завантаженістю виробничих потужностей, а згодом плануються простой виробництва. У підприємства утворилася серйозна проблема зі збутом готової продукції.

Спочатку криза полягала у тому, що основні споживачі продукції підприємства не купували весь запланований обсяг металу. Ставили нові умови стосовно якості, фракцій та обсягів, які вони хотіли б закупити. Проте ВАТ «Запорізький завод феросплавів» був готовий до цього, тому у вересні 2008 року було призупинено роботу перших печей, незважаючи на те, що в цілому могли витримати обсяг виробництва (за наявності сировини й попиту на ринку). Підприємство має невелику територію, а отже, місця для зберігання продукції недостатньо, тому підприємство було змушене припинити виробництво.

ВАТ «Запорізький завод феросплавів» розрахований на безперервну роботу. Простой в діяльності не покращують стан обладнання, а навпаки, в деяких випадках навіть шкодять. Агресивність середовища оборотних циклів для обладнання, що працює з марганцевою рудою й сплавами, призводить до корозії. Негативно позначаються й складності технічного характеру. Відсутність фінансових надходжень створює труднощі у роботі будь-якого підприємства. Низка сплавів, широко представлених на ринку, таких як металевий марганець, виробляються двостадійним способом. В умовах зниження обсягів виробництва, коли працюють не всі печі, довелося перейти на інші технології, у деяких ситуаціях - трьохстадійним способом, звідси - додаткові витрати. Водночас є низка сплавів, при одержанні яких утворюється ще й інший сплав - побічний продукт, що користується низьким попитом. Мінімізувати кількість сплаву, який утворюється побічно, але не так активно реалізується, доводиться, застосовуючи дорогу імпорту руду.

Таблиця 1

Обсяг виробництва основної продукції ВАТ «ЗФЗ»

Основна продукція	Обсяг виробництва, тис. тонн		Відхилення
	План 2008	Факт 2008	
Силікомарганець	354,3	352,1	- 2,2
Феросиліцій	62,2	60,1	- 2,1
Феромарганець	62,6	62,3	- 0,3
Інші феросплави	12,4	11	- 1,4

ВАТ «ЗФЗ» у 2008 році не виконало плани щодо обсягів виробництва основної продукції (табл. 1), що свідчить про неефективну систему планування на підприємстві й потребує розробки заходів щодо її вдосконалення.

Падіння обсягів виробництва відбулося у ВАТ «Запорізький завод феросплавів» на 16,59%. У грудні 2008 року відвантажено лише 20% від запланованого. На підприємстві запроваджено триденний робочий тиждень,

що значно скоротило рівень заробітної плати робітників.

У системі довгострокового планування найбільш доцільним є використання методу екстраполяції, тобто результатів показників минулого періоду і на їх основі визначення оптимістичної мети поширення декількох завищених показників на майбутній період.

Таблиця 2

*План обсягів збуту феросплавів ВАТ «ЗФЗ»*

Період, роки	2006	2007	2008	2009
Плановані обсяги збуту, тонни	400000	430000	490000	550000

Скористаємось методом екстраполяції для розрахунку плану обсягу збуту феросплавів на підприємстві ВАТ «Запорізький завод феросплавів» на 2010 рік (плановані показники обсягів збуту феросплавів у 2006-2009 р. зазначено у табл. 2).

Для цього спочатку розрахуємо темпи приросту (Y) за 2007, 2008 та 2009 роки:

$$1) Y_{2007} = \frac{430000}{400000} \times 100\% = 107\% \text{ росту (7\% приросту);}$$

$$2) Y_{2008} = \frac{490000}{430000} \times 100\% = 114\% \text{ росту (14\% приросту);}$$

$$3) Y_{2009} = \frac{550000}{490000} \times 100\% = 112\% \text{ росту (12\% приросту).}$$

Отже, для того, щоб отримати середній темп приросту за три роки, використовуємо отримані вище розрахунки і маємо:

$$Y = \sqrt[3]{7\% \times 14\% \times 12\%} = 10,55\%.$$

$$V_{\text{збуту}} = V_{\text{збуту 2008}} \times Y = 550000 \times 1,1055 = 608025 \text{ (тонн).}$$

Завдяки методу екстраполяції ми отримали планований показник обсягу збуту на 2010 рік – 608025 тонн феросплавів. Графічна інтерпретація розрахованих даних наведена на рис. 2.

Методом екстраполяції було визначено планований обсяг збуту продукції на підприємстві «Запорізький завод феросплавів» у 2010 році, не враховуючи зміни у розвитку підприємства й зовнішнього середовища.

Наслідки незадовільного планування та прогнозування завжди доволі істотні й негативні. Крім неефективної ручної роботи й збільшення витрат та ризиків, пов'язаних із неточними прогнозами, включають і зменшення рівня довіри до бізнесу з боку зовнішніх зацікавлених сторін, що призводить до паралельного зниження ринкової капіталізації.

Сучасний процес планування ускладнюється неефективністю його окремих етапів, недоліком інтеграції зі стратегічним та оперативним плануванням і неможливістю встановити загальні стандарти даних.

Протягом останніх років більшість організацій почали процес поліпшення

бюджетування й планування. Ця тенденція охопила усі галузі народного господарства. Але проблема полягає в тому, який саме спосіб обирають компанії для здійснення необхідних змін. Часто замість того, щоб визнати, що їх організації необхідно фундаментально переглянути роль функції планування, керівники фінансового й інформаційного відділів потрапляють у "пастку" програмного забезпечення й намагаються просто використати нові інструменти для розв'язання проблем.

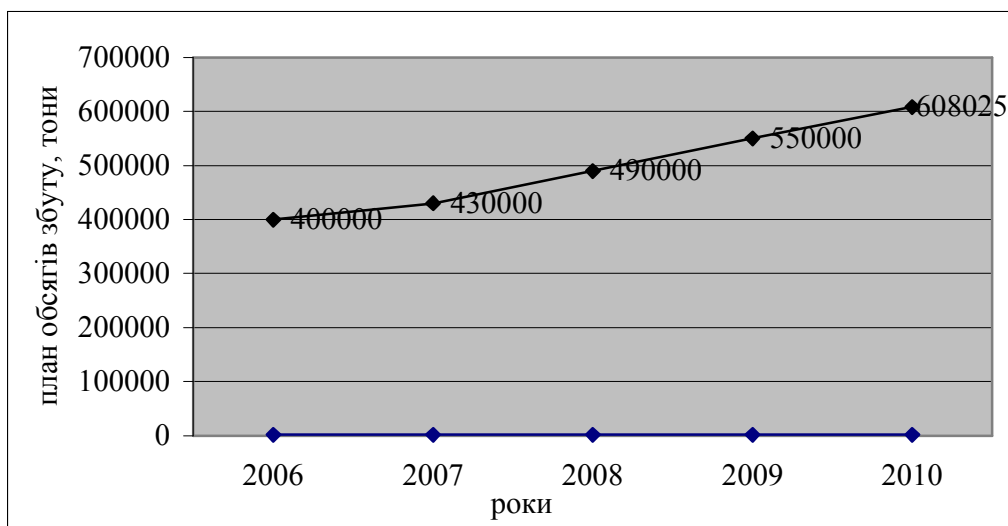


Рис. 2. Динаміка планованих обсягів збуту феросплавів

Одним з можливих шляхів вдосконалення системи планування на підприємстві є впровадження пакетних додатків, що включає до свого складу впровадження пакету програмного забезпечення для планування.

Перевагою пакетних додатків є те, що виробники програмного забезпечення навчилися враховувати потреби планування й можуть забезпечити зростання ефективності за рахунок автоматизації процесів й усунення ізольованих рішень, заснованих на електронних таблицях.

Проте більшість підприємств обирають пакетні додатки частково завдяки рекламним лозунгам, які обіцяють швидке й безпроблемне впровадження, а частково через своє власне прагнення якомога швидше досягти бажаних результатів. Без постійної роботи над вдосконаленням цих додатків подальші переваги, які вони здатні забезпечити, можуть залишитися нереалізованими. Пакетні додатки лише закладають фундамент, але вони не є вичерпними для досягнення очікуваних результатів у галузі підвищення продуктивності праці й ефективності виробництва. Впровадження будь-якого пакетного додатку є унікальним і характеризується своїми власними інфраструктурними потребами. Аби успішно розв'язувати такі проблеми, як несумісність додатків, обмежену масштабованість, низьку продуктивність сервера й

функціональні неполадки, необхідно ретельно тестувати всі додатки до впровадження в експлуатацію, а також постійно контролювати їхню продуктивність у робочому середовищі.

Підприємству ВАТ «Запорізький завод феросплавів» потрібно провести фундаментальну ревізію процесу планування в контексті загальної ситуації з управлінням ефективністю. Це необхідно для досягнення кінцевої мети – покращити спроможність підприємства прогнозувати ефективність своєї роботи й одночасно створювати умови для її постійного моніторингу і відповідного коригування своєї діяльності. Для цього стратегія має тісно узгоджуватися з цілями, що пов'язані з ефективністю, а реальна продуктивність праці повинна бути легко порівнювана із плановими показниками.

Таким чином, на шляху до розв'язання проблем усередині процесу планування на ВАТ «Запорізький завод феросплавів» першим кроком може стати впровадження пакетних додатків.

У рамках статті неможливо охопити всі проблеми розглянутого питання, тому надалі заплановано продовжувати дослідження, а саме у сфері вивчення впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на планування запасів на ВАТ «Запорізький завод феросплавів».

#### **Список використаних джерел:**

1. Афитов Э.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск, 2006. – 304 с.
2. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп./ За редакцією В.О.Василенка. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 532с.
3. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта MRP II. — СПб.: Питер, 2008. — 416 с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. и ред. Медведь О.И. – М.: Вильямс, 2008. – 672 с.
5. Публикации и статьи по цветной и черной металлургии. Ферросплавы Украины: чем начинается год [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – <http://www.infogeo.ru/metalls>.
6. Тимошенко М. Запорізький завод феросплавів // Контракти. – 2008. - № 37.
7. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Издательство Маркет ДС, 2008. – 426 с.