

Планування діяльності підприємства та його узгодженість зі стратегічними цілями і тактичними задачами

У статті досліджується планова діяльність підприємства, яка здійснюється згідно зі стратегічними цілями і тактичними задачами, внутрішніми умовами його роботи, необхідним рівнем стабільного розвитку, а також послідовність, структура та критерії ефективності процесу планування.

Ключові слова: планування, управління, стратегічні цілі, тактичні завдання, підприємство.

В статье исследуется плановая деятельность предприятия, осуществляемая согласно стратегическим целям и тактическим задачам, внутренним условиям его работы, необходимым уровнем стабильного развития, а также последовательность, структура и критерии эффективности процесса планирования.

Ключевые слова: планирование, управление, стратегические цели, тактические задачи, предприятие.

The article examines the planned activities of the company that carried out in accordance with the strategic goals and tactical objectives, internal conditions of work, the required level of sustainable development, as well as sequence, structure and performance criteria for the planning process.

Keywords: planning, management, strategic goals, tactical objectives, enterprise.

Постановка проблеми. Зміст проблем, які постають перед підприємством, їх вірогідність появи у ринковому середовищі істотно відрізняється від умов планової економіки. Необхідність швидкого ефективного подолання труднощів і загроз вимагає обов'язкового планування всіх аспектів господарювання на підприємстві, призводить до формування нового підходу до організації планової діяльності підприємства, заснованої на концепції економічної стратегії.

Актуальність обраної статті становить той факт, що основним призначенням планування підприємства як функції управління є встановлення впливу змін усіх чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на підвищення результатів фінансово-господарської діяльності, ефективності організації виробничого процесу й забезпечення сприятливих умов для безперервного функціонування і розвитку підприємства. Тобто планування – це не тільки вміння визначити мету організації, результати її діяльності, це також вміння передбачити несподівані зміни, які очікують підприємство.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Дослідженню впливу планової діяльності підприємства на забез-

печення стабільності роботи підприємства присвячені роботи провідних вітчизняних та закордонних науковців: А.В. Антонец, Н.А. Белова, О.О. Орлова, В.Є. Москалика, М.О. Турченко, Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб та багатьох інших.

Метою статті є обґрунтування теоретичних основ процесу планування діяльності підприємств та розробка рекомендацій його удосконалення з урахуванням стратегічних цілей та тактичних задач.

Виклад основного матеріалу. Наявність у ринкових умовах конкурентного середовища призводить до того, що будь-яке підприємство протягом своєї господарської діяльності має справу з певною невизначеністю. Підприємство не може вчасно передбачити ті зміни, які відбуваються в навколишньому економічному середовищі, без використання такого механізму, як планування, що є важливим інструментом подолання невизначеності.

Сучасне підприємство, функціонуючи як відкрита система, стає перед проблемою визначення впливу чинників зовнішнього середовища та адекватного впорядкування своєї діяльності. Кумулятивний ефект дії чинників проявляється передусім у таких аспектах: невизначеність ситуації; передбачуваність поведінки учасників подій; динамічність і мінливість галузевої конкуренції [3].

Оскільки планування спирається на аналіз нинішньої ситуації та передбачення її розвитку в майбутньому, така оцінка стану має бути максимально об'єктивною і відповідати стратегічним цілям підприємства. Дедалі переконливішими стають доведення того, що події навколишнього світу є аморфними й потребують своєї інтерпретації. Тому основною проблемою підприємства за таких обставин є конструктивне пізнання реальності. Ступінь визначеності ситуації нерозривно пов'язаний зі ступенем її структурованості та формування відповідної тактики поведінки в конкурентному середовищі. Так, ситуація з високим ступенем визначеності є добре структурованою. Вона характеризується повторенням однакових подій. Планування діяльності підприємства в таких ситуаціях ґрунтується на надійних знаннях і багаторазовому застосуванні типових моделей планування й алгоритмів реагування. В протилежному варіанті – ситуації з високим ступенем невизначеності – структурованості немає. Тож здійснення планування потребує ускладнених творчих зусиль у виконанні планувальних робіт і прийняття неординарних управлінських рішень [1, 2].

Більшість підприємств, як великих, так і середніх та малих, не приділяють необхідної уваги плануванню, яке здебільшо-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

го носить оперативний характер, де планові розрахунки мають вузький часовий горизонт. Таку ситуацію зумовили здебільшого чинники зовнішнього середовища через нестабільність фінансової системи, погану платіжну дисципліну, банкрутство контрагентів. Разом із тим недостатня увага до планування діяльності рівнозначна відмові від забезпечення стабільного та ефективного розвитку підприємства. Невикористання планування як активної складової призводить до того, що підприємство стає об'єктом планування з боку інших фірм, тобто використовується в чужих інтересах.

Розвиток новітніх технологій, поява принципово нових товарів і ринків, різкі коливання ринкового попиту і кон'юнктури, зміни в державному регулюванні економіки визначають складність функціонування промислових підприємств. У ринковому середовищі, яке постійно ускладнюється, планова діяльність являє собою засіб забезпечення стабільності зовнішніх і внутрішніх процесів на підприємстві, скорочення ринкової невизначеності [3, 7].

Знижують вплив невизначеності такі основні чинники: вертикальна інтеграція, контроль над попитом, контрактні відносини, об'єднання підприємств тощо [1, 4]. Суть вертикальної інтеграції полягає в об'єднанні виробників, постачальників, клієнтів у єдиному технологічному процесі. Такі об'єднання дають гарантію постійних і стабільних поставок сировини, робочої сили, збуту продукції. Вертикальна інтеграція знижує транзакційні витрати: тобто витрати на пошук покупців чи постачальників, на проведення переговорів, укладення контрактів, оплату послуг консультантів. Контроль над попитом означає, що фірма шляхом маркетинго-

вих досліджень здатна визначити, який товар і в якій кількості необхідний споживачам. Контролювати попит може і фірма-монополіст шляхом монопольного впливу на ринок. Контрактні відносини є надійним способом усунення невизначеності і отримання можливості планувати свою діяльність. Сьогодні більшість угод мають контрактний характер. Суть контрактних відносин полягає в тому, що виробник спочатку знаходить споживача продукції, оформляє з ним контракт і лише після цього виготовляє продукцію. Контракт вигідний для обох сторін. По-перше, контракт знижує ризик виготовити і не продати продукцію; по-друге, дає можливість планувати діяльність фірми; по-третє, найбільш повно враховувати запити споживача [5].

Зменшувати невизначеність зовнішнього середовища можуть підприємницькі мережі. Фірми, які входять до мережі, зберігають свою економічну та юридичну самостійність на відміну від вертикальної інтеграції. Бізнесові мережі створюються на засадах довіри підприємців і морально-етичних норм. Підприємницькі мережі зменшують ризик невизначеності фірми, прискорюють впровадження нововведень, поширення необхідної інформації.

Характер і зміст планової діяльності підприємства, особливо те, що стосується стратегії та тактики, визначається властивостями системи планування, правильне формулювання і комплексне дотримання яких створює передумови для організації ефективної роботи підприємства, підвищує обґрунтованість планових завдань. До таких можна віднести гнучкість і адаптивність; зниження централізації для забезпечення сучасного ситуаційного реагування на загрози, які



Класифікація систем методів планування [1]

виникають; мобільність і динамічність при формуванні планових показників щодо змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах, здійснення програмно – цільових підходів при розробці і реалізації планів.

Наявність зазначених властивостей є підґрунтям для розробки економічних основ і практичних рекомендацій для здійснення процесу планування на підприємстві у відповідності до сучасних умов господарювання. Невід’ємною складовою є система методів планування, які можна поділити за такими ознаками: за терміном дії, за часовим періодом, за функціональною ознакою, за ступенем визначеності (див. рис.).

Масштаби планування залежать від величини підприємства. Значний кадровий, науковий, фінансовий потенціал, яким володіють великі фірми, розширяє можливості планування, особливо стратегічного. Внутрішньофірмове планування вимагає значних коштів і часу. Мінімальними витратами на планування є такі, що забезпечують виживання підприємства, інші додаткові витрати мають забезпечити розвиток.

Плановий аспект ґрунтується на стратегії підприємства, надійності виконання замовлень. Замовлення та договірні відносини є для підприємства пріоритетними, що має бути відображеним в його плановій діяльності. Вони мають бути надійно захищеними відповідними гарантіями від вірогідного прояву несприятливих факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Виробник у цьому випадку несе правову та фінансову відповідальність за виконання договірних зобов'язань. У рамках договору підприємство має значну господарську самостійність, виступаючи власником створеного доходу, що й забезпечує його соціально-економічну безпеку. Це зобов'язує підприємство, окрім оцінки прибутковості, приділяти важливого значення місії та стратегії планування всієї виробничої діяльності: розподілу прибутку на використання для поточних цілей та на розв'язання стратегічних задач; своєчасному оновленню основних та оборотних фондів; диверсифікації виробництва продукції; підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва та реалізації продукції; підвищенню ефективності використання інвестицій, обґрунтуванню інноваційної політики [5].

Застосування планування має важливі передумови для забезпечення стабільності підприємства, а саме: створює основу для стабільного розвитку; поліпшує координацію дій; збільшує можливості в забезпеченні необхідною інформацією; поліпшує контроль; сприяє кращому використанню ресурсів; сприяє підвищенню освітнього рівня кадрів. Як видно з результатів статистичних досліджень, проведених спеціалістами

з планування, найбільший успіх мали підприємства, які відповідально і тривалий час планували свою діяльність (див. табл.).

Іноземні компанії, що працюють в умовах контрактно-договірної економіки, значну увагу приділяють методам економічної оцінки капітальних вкладень: капіталомісткості продукції, фінансовим потокам, терміну та періоду окупності витрат, нормі ефективності. Інструментом прийняття такого підходу є широке застосування сучасних економіко-математичних методів, що дозволяють активно втручатися в процеси виробництва та реалізації продукції на всіх етапах виконання програми. Це істотно змінює зміст сучасних функцій управління підприємством. Ці функції можна об'єднати в такі блоки – виробнича політика: виробнича потужність підприємства, технологія, товарна політика, ресурси; цінова політика: ціноутворення, види цін, норма прибутку, витрати, цінова стратегія; маркетингова політика: комунікація просування товару, інноваційна політика підприємства, аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка ризику [1, 6].

Планова діяльність підприємства здійснюється згідно зі стратегічними цілями і тактичними задачами, внутрішніми умовами його роботи, необхідним рівнем економічного розвитку. Тому разом зі зміною цих характеристик змінюються послідовність, структура та критерії ефективності процесу планування. Планова діяльність по забезпеченню економічної стабільності є ефективним засобом подолання невизначеності зовнішнього середовища, причому на кожній новій стадії життєвого циклу ця невизначеність збільшується, тобто ускладнюються загрози й розширюються завдання планування. Таким чином, планування не є статичним процесом, воно розвивається та вдосконалюється паралельно з еволюцією всього підприємства.

Одною зі значних функціональних областей управління підприємством, і отже об'єктом планування, є маркетинг. Маркетингове планування набуває зростаючого значення як стратегічний інструмент управління підприємством, середнь- та довгострокового планування. Маркетингове планування, як і виробниче, є складовою планування економічного розвитку підприємства. У виробничій програмі визначаються вироби та послуги, які пропонуються, виготовляються або розробляються на ринку. Програма збуту містить прогноз стосовно до виробів, що підлягають збуту на ринку в плановому періоді: місяці або кварталі. Шляхом зіставлення з можливостями виробництва та закупок з програми збуту формується виробнича програма, яка пізніше стане

Результати застосування планування на підприємствах [8]

Результати застосування планування	Тривалість планування в роках				Кількість підприємств
	<2	2–5	6–10	>10	
Великий успіх	0	0	3	3	6
Успіх	3	13	19	19	54
Обмежений успіх	0	19	16	5	40
Невдача	0	0	0	0	0
Всього підприємств	3	32	38	27	100

базисом для визначення потреби в матеріалах, потужностях та внутрішніх послугах [3].

Основною характеристикою планування, зміна якої відбувається при організаційному розвитку, є пріоритети планової діяльності, до складу яких відносять: обсяг, параметри, глибину та часові параметри планування, а також організаційну структуру управління. Визначення пріоритетів планової діяльності на кожному з етапів внутрішньоорганізаційного розвитку є невід'ємною складовою процесу планування. Зміна пріоритетів внутрішньофірмового планування в ході організаційного розвитку означає необхідність здійснення докорінних змін в організації планової діяльності.

Висновки

Кожне підприємство незалежно від масштабів і виду діяльності, кожна підприємницька структура в умовах ринкового господарювання займається плануванням. Відсутність планів супроводжується помилковими маневрами, не своєчасною зміною орієнтації, що призводить до втрати позицій на ринку, нестійкого фінансового стану, банкрутства підприємств.

Практика господарювання свідчить про те, що планування створює для суб'єктів господарювання важливі переваги: забезпечує підготовку до використання майбутніх сприятливих для підприємства умов; попереджує про можливі проблеми; стимулює управлінський персонал до реалізації своїх рішень у подальшій діяльності; поліпшує координацію дій управлінського персоналу підприємства; сприяє раціональному використанню ресурсів на підприємстві.

Вітчизняні підприємства змушені гнучко адаптуватися до нестабільного соціально-економічного середовища та оперативно знаходити адекватні рішення нетрадиційних складних проблем. Керівники і спеціалісти підприємств не завжди готові оцінювати здійснювані економічні процеси з огляду на

їх глобальність і у відповідності з цим приймати стратегічні рішення та вживати мобільних оперативних тактичних заходів. Труднощі економічного характеру набули таких масштабів і глибини, що більшість раніше успішно функціонуючих підприємств опинилась у кризовому стані. Відсутність концептуальних засад побудови та функціонування організаційно – економічного механізму підприємства, здатного ефективно протидіяти загрозам, використовувати наявний потенціал та в цілому підтримувати стан економічної стабільності, зумовлюють необхідність та актуальність системного дослідження цієї проблеми.

Список використаних джерел

1. Антонец А.В., Белов Н.А., Бухало С.М. Организация, планирование и управление деятельности промышленного предприятия / А.В. Антонец, Н.А. Белов, С.М. Бухало и др.; Под ред. С.М. Бухало. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 347 с.
2. Москалюк В.Є. Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В.Є. Москалюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 258 с.
3. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник / О.О. Орлов. – К.: Скарби, 2007. – 337 с.
4. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. / В.А. Полторак. – К.: Центр навч. л-ри, 2010. – 387 с.
5. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – М.: Экономика, 2011. – 559 с.
6. Турченко М.О., Зінь Є.А. Планування діяльності підприємства. Навч.- посіб. / М.О. Турченко, Є.А. Зінь – К.: ВД «Професіонал», 2009. – 320 с.
7. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. та інші Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник. / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. та інші – К.: «Каравела», 2009. – 432 с.
8. Статистичний щорічник України за 2011 рік. – К.: ТОВ «Август Трейд» 2011. – 554 с.

Н.П. РЕЗНИК,

к.е.н., доцент, Уманський державний педагогічний університет ім. П. Тичини

Концептуальна модель організаційно-економічного механізму інвестиційного управління аграрною сферою та особливості її реалізації

У статті визначено концептуальну модель організаційно-економічного механізму інвестиційного управління аграрними підприємствами, особливості її реалізації та використання. Виявлені цілі і фінансові можливості (джерела і обсяги інвестицій), які дозволяють розробити програму розвитку агропромислового виробництва, що містить портфель інвестиційних проектів.

Ключові слова: аграрні підприємства, організаційно-економічний механізм інвестиційного управління, концептуальна модель.

В статье определена концептуальная модель организационно-экономического механизма инвестиционного управления аграрными предприятиями, особенности