

УДК 338.26

**О. В. Коваленко, К. В. Ташева**

*Запорізька державна інженерна академія*

## **СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ**

Розглянуто систему планування господарської діяльності підприємства в ринкових умовах, детально проаналізовано структуроутворюючі складові. Особливу увагу приділено процесу стратегічного планування на сучасному підприємстві як найважливішої складової системи планування. За результатами проведеного аналізу сформувано нове бачення процесу стратегічного планування.

*Ключові слова:* система планування, процес планування, складові системи планування.

В статье рассматривается система планирования хозяйственной деятельности предприятия в рыночных условиях, проанализированы структурообразующие составляющие. Особое внимание уделено процессу стратегического планирования на современном предприятии как важнейшей составляющей системы планирования. По результатам проведенного анализа сформировано новое видение процесса стратегического планирования.

*Ключевые слова:* система планирования, процесс планирования, составляющие системы планирования.

The article considers the business activities planning system of the enterprise in market conditions, providing a detailed analysis of its structural constituents. Specific attention is paid to the process of strategic planning at the modern enterprise as an essential component of planning system. The results of the conducted analysis allows the authors to formulated novel vision of the strategic planning process.

*Keywords:* planning system, planning process, constituents of planning system.

У сучасній економіці більшість господарських (і не лише) завдань виконується, як правило, на основі проекту або плану. Це означає, що спочатку визначають кінцеві цілі, а вже потім робиться спроба досягти їх відповідно до певних тимчасових, вартісних та інших обмежень. Проте на українських підприємствах існує тенденція до звуження планування, а особливо системності в цьому процесі. Навіть якщо система планування на підприємстві наявна, вони залишаються незмінними упродовж багатьох років, хоча і потребують постійного удосконалення та перегляду у зв'язку з мінливістю зовнішнього середовища та дефіцитом ресурсів. Саме це зумовлює потребу в дослідженні сучасних теоретичних підходів до визначення поняття «система планування господарської діяльності підприємства», її окремих складових, принципів формування з метою розробки спрощеної схеми, яка повинна відповідати внутрішнім потребам підприємства та зовнішнім вимогам сучасної ринкової системи й спиратися на використання нових методів та прийомів обґрунтування планових завдань.

Аналіз наукових публікацій свідчить, що ступінь висвітлення змісту поняття «планування» як системного процесу є незначним, теоретичні та методичні аспекти цього питання були розглянуті в роботах Л. В. Нападовської [1], Т. Б. Кушніра та О. В. Немцова, Н. С. Сичова та Г. С. Вечканова [1; 3; 4; 10]. Вітчизняні науковці працюють переважно в галузі саме стратегічного планування: А. В. Тельнова,

О. А. Добровенко, Т. І. Дьолог, М. А. Поляков [5–8] та ін., що викликає певне занепокоєння, оскільки лише системний підхід допомагає виявити проблеми, наявні на вітчизняних підприємствах у процесі планування їхньої діяльності. Саме тому метою статті є формулювання нового визначення поняття «система планування на підприємстві» та побудова спрощеної схеми системи планування організації в сучасних ринкових умовах.

Основою діяльності будь-якої організації є поняття системності, тобто системного підходу до цього процесу, який полягає в розгляді всіх складових підприємства як єдиного цілого. Це стосується і системного планування, яке, на думку Л. В. Нападовської [1], має вирішувати поставлені перед ним певні комплекси завдань, результати яких мають бути спрямовані на завчасне прийняття й оцінку взаємозалежної сукупності рішень, що виражені в якісних і кількісних показниках діяльності для досягнення цільового стану суб'єкта ринку в майбутньому [1, с. 76].

Частіше за все систему планування на підприємстві автори наукових праць не розглядають як цілісне поняття, а уявляють її як сукупність основних, на їх погляд, елементів. Так, І. О. Геращенко і Г. П. Домбровська [2] визначають її як сукупність системи планів, процесу стратегічного планування, організаційної структури управління підприємства та підсистем інформаційного, організаційного й кадрового забезпечення [2, с. 22].

У свою чергу Т. Б. Кушнір, О. В. Немцов [3] уявляють систему планування більш широко, а саме як процес планування, результат якого полягає в побудові сукупності підсистем стратегічного, тактичного, оперативного планування, що пов'язані між собою головною метою, становлять одну структуру, діють як одне ціле, але гнучкі в своєму пристосуванні до будь-яких змін внутрішнього та зовнішнього середовища та певною мірою відокремлені одна від одної, що дає можливість функціонувати більш ефективно [3, с. 113]. На нашу думку, таке визначення також є не зовсім повним, тому доцільно розглядати систему планування господарської діяльності підприємства як цілеспрямовану сукупність структурних елементів та відносин, що встановлюються між учасниками процесу, які забезпечують ефективну планову діяльність, результатом якої є взаємозалежна ієрархія стратегічних, тактичних та оперативно-календарних планів, доповнених функціями контролю.

Розглянувши суть цього поняття більш детально, з урахуванням часового фактора, можна виділити три його складові – це стратегічне, тактичне й оперативно-календарне планування [4, с. 212], але вони також є складними елементами системи, оскільки включають інші параметри. Найбільшу увагу потрібно приділити саме стратегічному плануванню, склад процесів якого, незважаючи на велику кількість наукових праць, усе ж залишається дискусійним питанням (табл. 1).

Підходи, обрані авторами для визначення суті етапів процесу стратегічного планування, дещо різняться, але всі вони мають спільні риси – цільова орієнтація плану та необхідність контролю за його виконанням.

На підставі сучасних умов господарювання нами запропоновано власне бачення процесу стратегічного планування на підприємстві, що включає такі етапи:

- 1) дослідження, аналіз та оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства;
- 2) вибір місії підприємства;
- 3) формулювання мети і завдань функціонування підприємства;
- 4) розроблення стратегічних альтернатив;
- 5) вибір стратегії підприємства з поданих альтернатив;
- 6) складання остаточного стратегічного плану та його затвердження;
- 7) реалізація стратегічного плану;
- 8) контроль, коригування та аналіз виконання стратегічного плану.

Таблиця 1

## Етапи процесу стратегічного планування

Автор	Етапи процесу стратегічного планування
А. В. Тельнова [5]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) визначення місії підприємства;</li> <li>2) формулювання цілей і завдань функціонування підприємства;</li> <li>3) оцінка та аналіз зовнішнього середовища;</li> <li>4) оцінка та аналіз внутрішнього середовища;</li> <li>5) розробка та аналіз стратегічних альтернатив;</li> <li>6) вибір стратегії;</li> <li>7) реалізація стратегії;</li> <li>8) оцінка і контроль виконання стратегії</li> </ol>
О. А. Добровенко [6]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) вироблення стратегії;</li> <li>2) стратегічний аналіз;</li> <li>3) стратегічне програмування;</li> <li>4) стратегічний контроль;</li> <li>5) коригування стратегії</li> </ol>
Т. І. Дьолог [7]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) стратегічний аналіз;</li> <li>2) встановлення цілей і розроблення стратегії;</li> <li>3) стратегічне програмування;</li> <li>4) стратегічний контроль;</li> <li>5) коригування стратегії</li> </ol>
М. А. Поляков [8]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) визначення місії;</li> <li>2) розроблення стратегії;</li> <li>3) опрацювання стратегічного плану;</li> <li>4) реалізація стратегічного плану і стратегії</li> </ol>
В. В. Кривий [9]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) встановлення цілей;</li> <li>2) визначення стратегій (стратегічного набору) та заходів щодо їхньої реалізації;</li> <li>3) передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментом досягнення цілей та реалізації стратегій;</li> <li>4) організація виконання планових завдань;</li> <li>5) облік, контроль та аналіз їхнього виконання</li> </ol>
Г. С. Вечканов [10]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) розробка загальних цілей;</li> <li>2) визначення конкретних цілей на заданий період часу;</li> <li>3) визначення шляхів і засобів досягнення цілей;</li> <li>4) контроль за реалізацією поставлених цілей шляхом порівняння планових показників із фактичними</li> </ol>

Формування стратегічного плану підприємства доцільно розпочати саме з дослідження, аналізу та оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, оскільки в умовах постійної дії дестабілізуючих факторів, одним із найвідповідальніших завдань, покладених на вище керівництво

підприємства, є системне відстеження, передбачення та аналіз різного роду чинників, які на нього впливають. Щодо другого етапу, то його значення також важко переоцінити, адже саме правильне втілення місії підприємства чи організації, що має довгострокову спрямованість та орієнтацію на очікуваний конкретний результат, і є основним завданням планування в ринкових умовах.

Необхідно зазначити, що на сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні існує багато проблем з правильним визначенням цього поняття на практиці, оскільки не всі підприємства добре усвідомлюють і можуть сформулювати власну місію. Загальна мета підприємства, чітко визначена причина його існування, усвідомлена кожним працівником, – саме так можна трактувати поняття «місія».

Дослідник Ф. Котлер вважає, що, формулюючи місію організації, потрібно спиратися на п'ять факторів:

- 1) історію підприємства, у процесі якої створювалася його філософія, формувалася профіль і стиль діяльності, місце на ринку;
- 2) стиль поведінки і спосіб дії власників та управлінського персоналу;
- 3) стан зовнішнього середовища;
- 4) ресурси, які підприємство може використовувати для досягнення своїх цілей;
- 5) специфічні особливості, які має підприємство [див.: 5, с. 212].

Варто пам'ятати, що хоча місія кожного підприємства і є вкрай індивідуальною, вона повинна відображати стратегію та тактику діяльності суб'єкта господарювання, тобто бути основою для побудови комплексної системи планування організації.

Також з місією підприємства нерозривно пов'язані його цілі та завдання, які конкретизують бажаний стан об'єкта та показують визначені результати, яких необхідно досягти за плановий період.

У процесі планування мають вирішуватися такі важливі завдання, як пристосування підприємства до змін, що відбулися в зовнішньому середовищі; внутрішній розподіл ресурсів і координація; організація передбачення змін тощо [7, с. 100].

Визначивши основні напрями діяльності організації, тобто її місію, цілі та завдання, розробляють стратегічні альтернативи, з яких згодом обирають ту, яка краще за інші відповідає його потребам та є оптимальною з точки зору проведеного на першому етапі аналізу.

На вибір стратегічної альтернативи можуть вплинути такі фактори:

- ступінь ризику;
- накопичений досвід після аналізу реалізації інших стратегій;
- час, у який планується її реалізація.

Після складання стратегічний план підприємства затверджують власники або вище керівництво, інтереси яких і мають бути першоосновою для постановки планових показників. Після формування і затвердження загальної стратегії постає питання про її реалізацію, тобто визначення шляхів досягнення через формування більш деталізованих планів. Основою для реалізації стратегії виступає тактика,

політика, процедури та правила, які використовуються для досягнення цілей підприємства.

Тактичне планування – це вид планування, який розрахований на відносно короткий проміжок часу (від одного до трьох років) та ґрунтується на поточній ситуації. До нього відносять розробку середньострокових і короткострокових планів будь-якого підприємства. Тактичний план відрізняється від стратегічного трьома аспектами: часовий аспект (проміжок часу, на який складають план), ступінь впливу на результати діяльності підприємства та змістовний (тобто за самою суттю охоплюваних завдань планування).

За розробку поточних планів відповідає оперативно-календарне планування, яке здійснюється на проміжок часу не більше року та орієнтоване на деталізацію, уточнення та внесення змін до раніше розроблених короткочасних планів і графіків робіт.

Здійснюючи оперативне планування, розробляють детальні плани для підприємства і його підрозділів, тобто окремих виробництв, бригад, цехів тощо, на місяць, тиждень, день або зміну, але частіше його розділяють на міжцехове та внутрішньоцехове оперативно-календарне планування. Структурно в процесі оперативно-календарного планування виділяють два етапи – це календарне планування, яке є конкретизацією планових показників і доведення їх до виконавців зі встановленням термінів і порядку виконання робіт, та диспетчеризація, що є постійним контролем, обліком і регулюванням планових показників або встановлених норм. Також його можна розглядати з двох точок зору: з однієї – це завершальна ланка в системі планів підприємства, а з іншої – засіб виконання інших, більш тривалих планів. Саме в умовах динамічного середовища вимоги до оперативного планування стають суворішими і його значення для ефективного функціонування підприємства постійно зростає.

Після того, як стратегічний план поділено на тактичні та оперативно-календарні складові і його починають реалізувати на підприємстві, процес планування не завершується, бо він потребує постійного стратегічного аналізу (відстеження змін середовища діяльності підприємства) та контролю (відстеження ступеня виконання стратегічних орієнтирів), а їхнім результатом стає коригування стратегії, тобто внесення змін до стратегічного плану на основі даних, отриманих у процесі аналізу та контролю. Зауважимо, що процес коригування планів відбувається постійно й безперервно в діяльності підприємства.

Таким чином, якщо взяти за основу побудови системи планування запропонований у роботі процес стратегічного планування підприємства та розширити його складовими тактичного й оперативно-календарного планування, то отримаємо схему, подану на рис. 1.

Схема наочно демонструє такі основні складові системи планування на підприємстві, як стратегічне, тактичне й оперативно-календарне планування, їхній взаємозв'язок та структурні елементи. Основну увагу приділено саме стратегічному плануванню як основі побудови системи. Також у схемі передбачено зворотній зв'язок, який є основою для прийняття наступних управлінських рішень, що можуть змінити хід реалізації вже прийнятої стратегії та дозволяє накопичувати й систематизувати отриманий досвід під час реалізації стратегії, який,

у свою чергу, забезпечить організацію від подібних помилок під час впровадження планів у майбутньому.

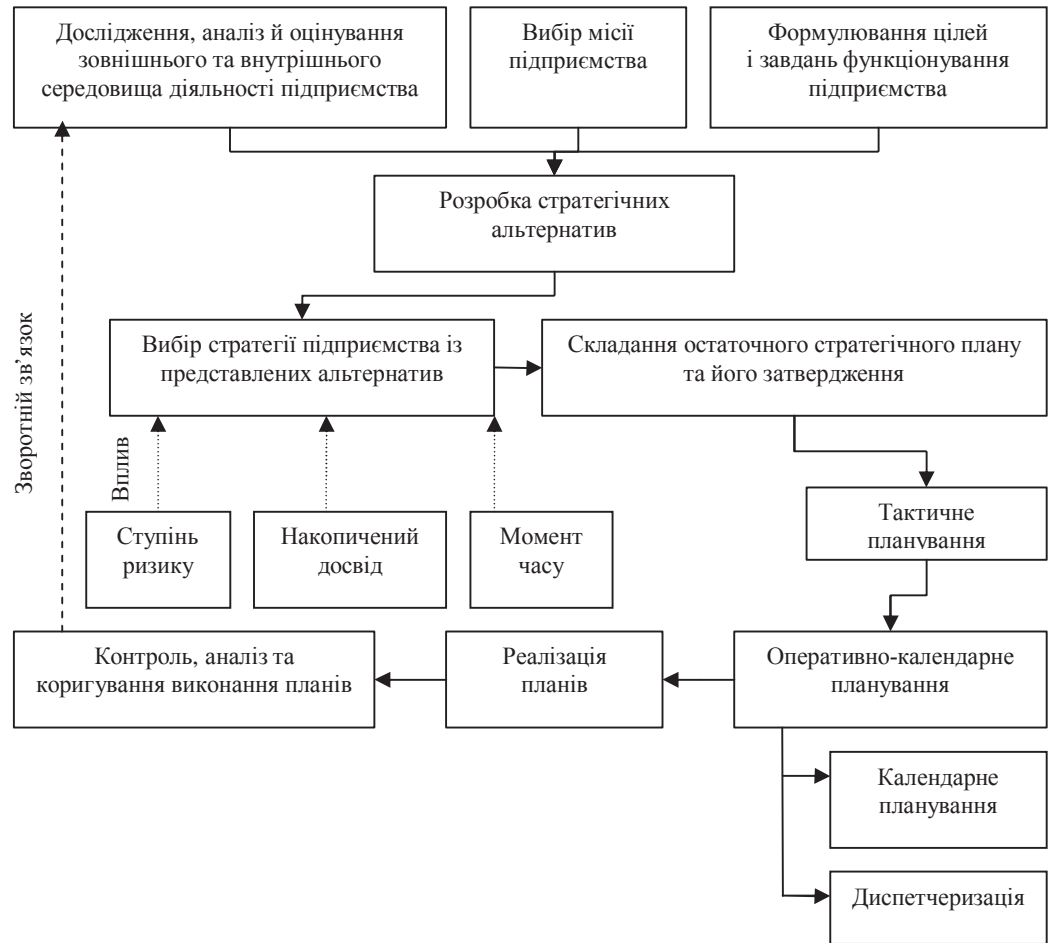


Рис. 1. Система планування на підприємстві  
(джерело: авторська розробка)

**Висновки.** За результатами проведеного аналізу було сформовано власне бачення системи планування на підприємстві та нове визначення цього поняття. Система планування – цілеспрямована сукупність структурних елементів та відносин, що встановлюються між учасниками процесу, які забезпечують ефективну планову діяльність, результатом якої є взаємозалежна ієрархія стратегічних, тактичних і оперативно-календарних планів, доповнених функціями контролю. Таке визначення, на наш погляд, більш повно відображає зміст цього поняття та включає його складові з урахуванням часового фактору, які також були детально розглянуті. Під час аналізу стратегічної складової системи було розглянуто різноманітні підходи до визначення її складових, у результаті чого сформульоване власне бачення його поетапності. Використання вдосконаленого процесу дозволить підприємству знизити господарські ризики та витрати на планування шляхом мінімізації обсягів нездійснених планів і невиконаних завдань.

Також результатом роботи стало формування спрощеної схеми системи планування підприємства на підставі запропонованого бачення цього процесу з урахуванням його тактичної та оперативно-календарної складової, яка в сучасних реаліях підвищення рівня актуальності і значимості такої складової діяльності організації як планування може стати основою для побудови ефективної системи планування на будь-якому підприємстві.

Перспективами подальших розробок у цьому напрямі є більш детальне вивчення складових процесу, що мають включати не лише їхній повний опис, а й детальне дослідження впливу кожної з них на загальний результат, отриманий у процесі планування на підприємстві.

### Бібліографічні посилання і примітки

1. **Нападовська Л.** Системне планування господарської діяльності підприємства / Л. Нападовська // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – № 5. – С. 75–82.
2. **Геращенко І. О.** Система стратегічного планування на машинобудівних підприємствах / І. О. Геращенко, Г. П. Домбровська // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Тематичний випуск: «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – Х. : НТУ «ХПІ», 2010. – № 7. – С. 19–24.
3. **Кушнір Т. Б.** Теоретико-методичні аспекти формування системи планування на підприємстві / Т. Б. Кушнір, О. В. Немцов // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1(15). – С. 111–115.
4. **Сичова Н. С.** Концепція оперативно-календарної складової в системі планування господарської діяльності підприємств / Н. С. Сичова // Держава та регіони: Серія: «Економіка та підприємництво». – 2008. – № 4. – С. 211–215.
5. **Тельнова А. В.** Совершенствование процесса стратегического планирования на предприятии / А. В. Тельнова // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 8. – С. 235–242.
6. **Добровенко О. А.** Еволюція поняття стратегічного планування / О. А. Добровенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 8 (123). – С. 29–32.
7. **Дьолог Т. І.** Процес стратегічного планування на підприємствах у сучасних умовах господарювання / Т. І. Дьолог // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 2. – С. 99–102.
8. **Поляков М. А.** Теоретичні основи ефективності стратегічного планування / М. А. Поляков // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 11 (114). – С. 25–29.
9. **Кривий В. В.** Моделі і принципи стратегічного планування розвитку підприємства / В. В. Кривий // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2010. – № 3. – С. 11–13.
10. **Вечканов Г.** Планирование как система и метод управления / Г. Вечканов // Экономист. – 2012. – № 12. – С. 3–15.

*Надійшла до редколегії 25.02.14*