

УДК 338.26:658.5

Костецька Н. І.,
к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій,
Тернопільський національний економічний університет

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Планування діяльності підприємства на перспективу є важливою передумовою його подальшого сталого розвитку. Досвід діяльності багатьох підприємств як в Україні, так і закордоном, свідчить про важливість планування в сучасних умовах розвитку економіки. Планування потрібне не лише тим підприємствам, які є лідерами у галузі чи на ринку, але й тим, які перебувають у кризовому стані. Неналежна увага з боку керівництва до процесу планування чи взагалі його ігнорування призводить до невиправданих економічних втрат, зниження ефективності виробничо-господарської діяльності, втрати частки ринку та, зрештою, банкрутства підприємства. У системі управління підприємством планування є важливим складовим елементом і охоплює усі сфери його діяльності, починаючи з формування ресурсного потенціалу й завершуючи збутом готової продукції кінцевим споживачам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні основи планування та проблеми застосування у практичній діяльності підприємств досліджували такі закордонні вчені, як Р. Акофф, А. Файоль, Д. Хан, Х. Хунгенберг та ін. Свій внесок у вивчення проблем планування зробили вітчизняні науковці: В. М. Охріменко, О. І. Решетняк, Г. М. Тарасюк, М. І. Хопчан, Л. А. Швайка, А. В. Шегда та ін. Проте, незважаючи на наявність значного наукового доробку із досліджуваної проблематики, в сучасних нестабільних умовах розвитку економіки виникає необхідність у виявленні нових можливостей для підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення сталого розвитку шляхом удосконалення процесу планування відповідно до змін, що відбуваються у середовищі функціонування підприємства.

Постановка завдання. Метою дослідження є уточнення поняття "планування", його завдань і принципів, визначення послідовності етапів процесу планування діяльності підприємства, виявлення проблем, пов'язаних із плануванням, і причин, що їх зумовлюють, в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. В економічній літературі наведено різні підходи до визначення сутності планування як діяльності. Практики і теоретики також по-різному підходять до розуміння процесу планування на підприємстві. У багатьох тлумаченнях терміну «планування» чітко прослідковується зв'язок із управлінням підприємством.

Зокрема, планування розглядають як дієвий інструмент виробничого менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначати мету і завдання свого функціонування, розробляти систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам [8, с. 12]. Це спосіб, за допомогою якого керівництво підприємства забезпечує єдине спрямування зусиль всіх працівників на досягнення поставленої цілі. Планування можна розглядати як одну з функцій менеджменту – це процес прийняття певних рішень як на близьку, так і віддалену перспективу [3, с. 7].

Німецькі вчені Д. Хан і Х. Хунгенберг досліджують планування діяльності підприємства у вузькому і широкому значенні. Планування у вузькому значенні можна визначити лише як систематичну підготовку рішень, пов'язаних з визначенням майбутніх подій. В цьому випадку планування означає систематичну підготовку до формування майбутнього підприємства [6, с. 55]. Загалом, це процес розроблення плану, що передбачає проведення постановки проблеми, пошуку способів її вирішення і оцінювання.

Планування у широкому розумінні означає прийняття на основі систематичної підготовки управлінських рішень, пов'язаних з майбутньою діяльністю. Тобто систематичне встановлення цілей і підготовка необхідних для їхнього досягнення заходів (цілеспрямованих дій з об'єктами) в межах наявного чи створюваного потенціалу підприємства. Планування, таким чином, є систематичним формуванням майбутнього підприємства і охоплює процес складання і прийняття планів [6, с. 55].

На думку Г. М. Тарасюк, планування діяльності підприємства – це системний процес управління підприємством (при поєднанні усіх визначених теорію та практикою планування концептуальних підходів: процесного, системного, ситуаційного, синергетичного тощо), процес передбачення майбутнього, розробки та обґрунтування цілей та завдань, визначення найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні усіх складових наявного потенціалу підприємства, встановлення їх взаємодії та забезпечення його розвитку, з метою отримання оптимальних результатів відповідно умовам середовища, в якому воно здійснюється та задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін [5, с. 12].

Чітким і лаконічним є таке визначення: "Планування – це процес визначення цілей і вибору оптимального шляху їх досягнення через розробку такого документу як план" [7, с. 8]. Отже, вказано на те, що усі цілі та заходи, необхідні для їхнього досягнення, є відображені у відповідному документі.

Деякі вчені звертають увагу на те, що планування – це не просто уміння передбачити усі необхідні дії. Це також спосіб передбачити проблеми, що можуть виникнути, а отже і можливість їх успішно вирішити [2, с. 136].

Узагальнюючи вищенаведені тлумачення досліджуваного поняття, вважаємо, що планування – це процес встановлення цілей і окреслення способів їхнього досягнення на основі ресурсного потенціалу підприємства, інформації стосовно передбачення майбутнього розвитку подій у внутрішньому і зовнішньому середовищі, з урахуванням можливостей і проблем, які можуть виникнути, шляхом розроблення планових документів для конкретних часових періодів.

Здійснення планування діяльності підприємства з метою досягнення максимальної ефективності від цього процесу потребує дотримання наукового підходу, належної уваги з боку управлінського апарату, а також створення сприятливих умов для виконання таких завдань:

- виявлення сприятливих можливостей для розвитку в майбутньому, передбачення загроз і перешкод, окреслення майбутніх проблем, які можуть виникнути у процесі планування діяльності підприємства;

- прогнозування майбутнього стану і перспектив розвитку підприємства, вибір стратегій для досягнення бажаного стану, встановлення цілей і завдань, які необхідно реалізувати в плановому періоді;

- окреслення реальних шляхів і способів досягнення планових цілей та завдань;

- здійснення розрахунку потреби у трудових, матеріальних і фінансових ресурсах для реалізації встановлених цілей та завдань, планування обсягу, структури і терміну надходження ресурсів на підприємство;

- встановлення часових меж для впровадження планів у практичну діяльність підприємства та контроль за їхнім виконанням.

Реалізація процесу планування на підприємстві здійснюється за допомогою розроблення планових документів. Отже, план – це документ, у якому наведено цілі діяльності підприємства на конкретний період часу у вигляді конкретних планових показників, розроблено шляхи їх досягнення, відображено взаємодію усіх ресурсів у процесі діяльності, встановлено послідовність і терміни виконання завдань.

Досягнення високих позитивних результатів планування значною мірою залежить від розуміння і дотримання принципів планування, тобто тих теоретичних правил і положень, якими керуються при виконанні планової роботи на підприємстві.

В економічній літературі наведено велику кількість принципів, які застосовують у процесі планування. А. Файоль сформулював такі принципи планування: необхідність, єдність, безперервність, гнучкість, точність. Р. Акофф запропонував додатково в процесі планування керуватися засадами участі, тобто залучення всіх працівників підприємства до процесу планування, і холізму, тобто координації та інтеграції процесу планування всіх рівнів і підрозділів підприємства [4, с. 9]. Загалом, Р. Акофф вважав, що планування майбутньої діяльності підприємства повинно ґрунтуватися на таких трьох основних принципах: участі, неперервності, холізму [1, с. 99].

У науковій літературі, окрім принципів планування, які запропонували А. Файоль і Р. Акофф, при розробці планів рекомендують дотримуватися також загальноекономічних принципів, яких налічується велика кількість. Вважаємо, що перелік наведених вище принципів планування діяльності підприємства доцільно доповнити такими загальноекономічними принципами: первинність, науковість, цілеспрямованість, достовірність, реальність, оптимальність, адаптивність, системність, комплексність, ефективність. Кожен з цих принципів має вагоме значення і певною мірою доповнює інші принципи, а їхнє системне застосування дасть змогу здійснювати ефективне планування й розробити дієву систему планів підприємства відповідно до сучасних умов господарювання.

Планування як процес практичної діяльності підприємства передбачає встановлення послідовності етапів його проведення з урахуванням сутності, визначених завдань і принципів планування (рис. 1).

Розпочинати процес планування на підприємстві потрібно із визначення загальної мети планування, тобто встановлення цілей, які є основою для вибору форм планування, методів розробки планів, критеріїв при прийнятті рішень і контролі за їхнім виконанням.

Наступним етапом є постановка і дослідження проблеми, що полягає в аналізуванні ситуації, яка склалася на момент розроблення плану, і формулюванні бачення кінцевої ситуації, яка має бути досягнута в результаті реалізації плану.

Після цього необхідно здійснити встановлення конкретних деталізованих цілей, які повинні бути досягнуті протягом планового періоду.

Важливим етапом є пошук альтернатив, який полягає у виборі найкращих із усіх можливих шляхів досягнення встановлених цілей і розроблення відповідних заходів.

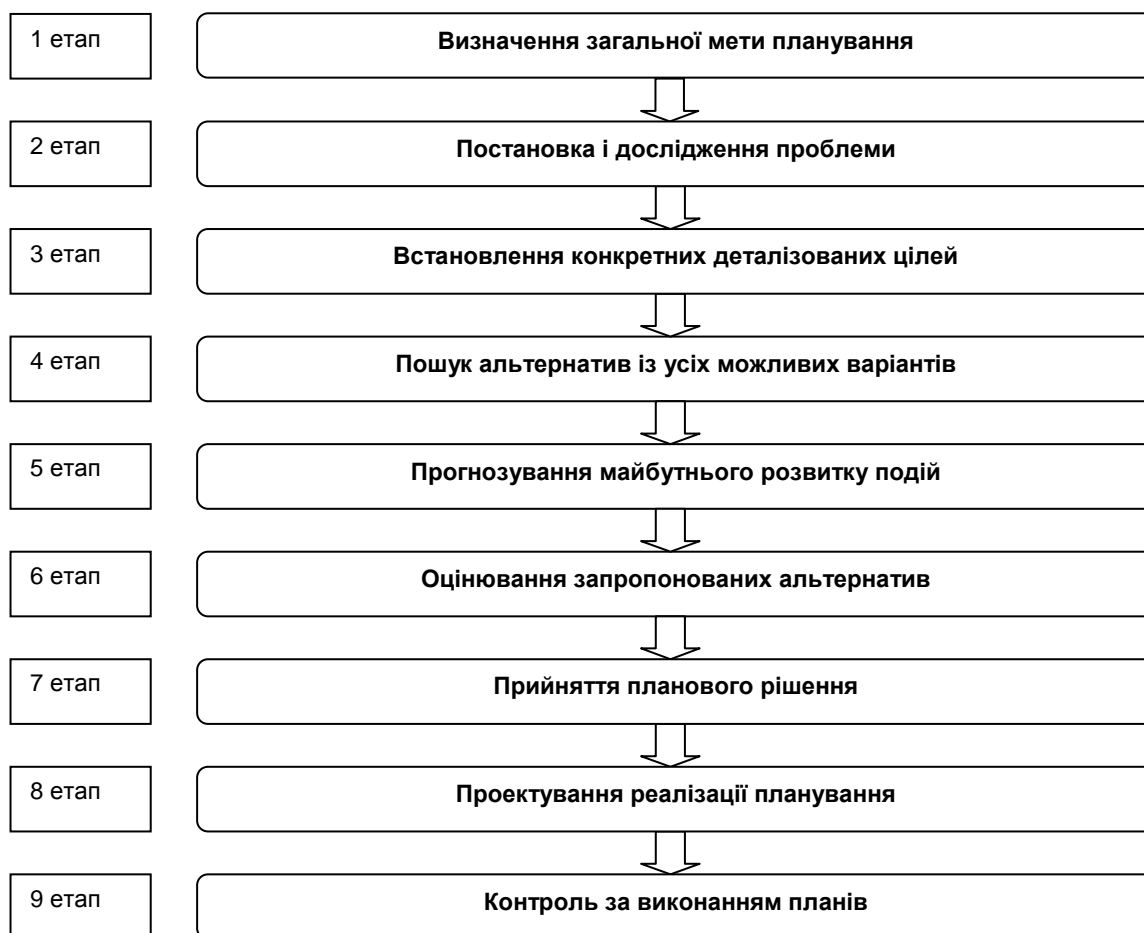


Рис. 1. Процес планування діяльності підприємства

Джерело: розробка автора

Наступним етапом є прогнозування, тобто передбачення майбутнього розвитку подій і стану справ відповідно до запланованих заходів і очікуваних імовірних змін у середовищі діяльності підприємства.

Вагоме значення належить етапу оцінювання, що передбачає проведення оптимізаційних розрахунків з метою обрання найкращої альтернативи.

Визначальним є етап, на якому здійснюють прийняття планового рішення, тобто вибір оптимального із усіх можливих варіантів і оформлення єдиного планового рішення у вигляді відповідних планових документів.

Для забезпечення своєчасного виконання прийнятих рішень важливим є етап проектування реалізації планування, що передбачає дотримання часових меж при впровадженні планів у практичну діяльність підприємства.

Завершальним етапом у процесі планування є контроль за виконанням планів, що полягає у перевірці чи спостереженні з метою виявлення відхилень і вжиття необхідних заходів чи вироблення відповідних коригуючих дій для протидії небажаним змінам.

У процесі планування діяльності підприємства можуть виникати різні проблеми і перешкоди, зумовлені низкою причин. Найчастіше проблеми, пов'язані із плануванням, виникають у таких ситуаціях [2, с. 136]:

- події випереджають запланований графік;
- процес планування заважає прояву винахідливості й ініціативи;
- під час реалізації плану виникають непередбачені ситуації;
- менеджери, котрі не беруть участь у розробленні плану, не дотримуються його;
- поточні справи відволікають увагу керівників від реалізації плану.

Причинами, які обмежують можливості планування, зазвичай виступають невизначеність і непередбачуваність зовнішнього середовища, додаткові витрати планування, а також розмір підприємства та, відповідно, обсяги його діяльності [2, с. 137].

Невизначеність ринкового середовища спричиняє неспроможність підприємства передбачити усі зміни, які можуть відбутися у зовнішньому середовищі. Планування розглядають як інструмент

подолання невизначеності. Однак жодне підприємство не здатне повністю усунути невизначеність, адже неможливо усе запланувати.

Витрати планування, які на підприємстві додатково виділяють на необхідні для потреб планування дослідження, організацію відповідного структурного підрозділу, залучення персоналу і здійснення процесу планування, також впливають на результати обчислення економічного ефекту від планової діяльності. Мінімальні витрати планування можуть забезпечити лише виживання підприємства, а для досягнення подальшого розвитку потрібні додаткові витрати. Тому важливо визначити оптимальний обсяг витрат на планування, який гарантуватиме підприємству стабільний дохід і прийнятний рівень ефективності.

Обсяг діяльності підприємства теж може не лише розширити, але й обмежити можливості планування. Невеликим підприємствам значно важче здійснювати планову роботу, особливо для довгострокового періоду. Саме стратегічне планування потребує значних витрат ресурсів, зокрема трудових і фінансових. Значно більше переваг у здійсненні планування мають великі підприємства, бо мають висококваліфікований персонал, фінансові ресурси, науково-дослідні розробки, що загалом формують більш потужний потенціал для передбачення майбутнього.

Різноманітні причини неефективного планування внутрішньої діяльності підприємства можна звести до двох груп. Перша група пов'язана з тим, що менеджери та плановики не враховують об'єктивних меж планування. Друга група причин зумовлена суб'єктивними чинниками. Насамперед це надмірний тиск, пріоритет короткострокових показників над довгостроковими. У будь-якого підприємства є багато невідкладних завдань, які воно прагне вирішити у максимально короткий час. Але термінове – це не завжди найважливіше. Головне – визначення загального напрямку дій підприємства, його основних цілей, довгострокових завдань [2, с. 138].

Отже, планування діяльності підприємства сприяє не лише встановленню конкретних планових цілей і спрямуванню зусиль на їхнє досягнення, але й координації усіх видів діяльності для досягнення визначених цілей шляхом поділу всіх процесів, які є на підприємстві, на окремі складові елементи і спрощення їхнього виконання. У процесі планування виникають можливості для виявлення потенційних ризиків, їхнього повного усунення або ж зниження впливу на діяльність підприємства чи його структурних підрозділів. Загалом планування сприяє підвищенню здатності пристосовуватися до змін, які виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі діяльності підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. В ринкових умовах господарювання планування відіграє важливу роль в окресленні перспектив розвитку на основі використання ресурсних можливостей підприємства для задоволення потреб споживачів. Запровадження планування на підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності передбачає врахування як внутрішнього потенціалу підприємства, так зовнішніх можливостей і загроз, що наявні у період розроблення планів чи можуть виникнути у майбутньому.

Адаптація сучасних підприємств до динамічного середовища їхньої діяльності має ґрунтуватись на актуалізації теоретико-методологічних засад планування, що потребує пошуку нових можливостей для удосконалення процесу планування відповідно до змін, що відбуваються в умовах господарювання підприємств і економіці загалом.

Бібліографічний список

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф; [пер. с англ. под общ. ред. В.И. Данилова-Данильяна]. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
2. Економіка підприємства: підручник / За ред. А. В. Шегди. – К.: Знання, 2006. – 614 с.
3. Мостенська Т. Л. Планування і контроль на підприємствах: конспект лекцій / Т. Л. Мостенська, Т. В. Рибачук-Ярова. – К.: НУХТ, 2011. – 127 с.
4. Решетняк О. І. Планування та контроль на підприємстві: навч. посібник / О. І. Решетняк. – Харків: Видавництво НУА, 2012. – 348 с.
5. Тарасюк Г. М. Управління плануванням діяльності підприємств харчової промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук : спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” (харчова промисловість) / Г. М. Тарасюк. – К., 2009. – 40 с.
6. Хан Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
7. Хопчан М. І. Практикум з дисципліни “Планування діяльності підприємства” / М. І. Хопчан, В. М. Хопчан, О. Я. Лотиш. – Тернопіль, 2006. – 204 с.
8. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навч. посібник / Л. А. Швайка. – Львів: “Новий світ – 2000”, 2007. – 268 с.

References

1. Ackoff, Russel L. (1985), *Planirovanie budushchego korporatsii* [Creating the Corporate Future], translated by V. S. Danilov-Danilyan, Progress, Moscow, Russia, 328 p.

2. Shehda, A.V. (2006), *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economy], textbook, Znannia, Kyiv, Ukraine, 614 p.
3. Mostenska, T.L. and Rybachuk-Yarova, T.V. (2011), *Planuvannia i kontrol na pidpriemstvakh* [Planning and control at enterprises], lecture notes, NUFT, Kyiv, Ukraine, 127 p.
4. Reshetniak, O.I. (2012), *Planuvannia ta kontrol na pidpriemstvi* [Planning and control at an enterprise] textbook, Vydavnytstvo NUA, Kharkiv, Ukraine, 348 p.
5. Tarasiuk, G.M. (2009), "Management by planning of activity of food industry enterprises", Thesis abstract of Doct. Sc. (Econ.), 08.00.04, Kyiv, Ukraine, 40 p.
6. Hahn, Dietger and Hungenberg, H. (2005), *Planirovaniie i kontrol. Stoimostno-orientirovannyie kontseptsii kontrollinga* [PuK: Planung und Kontrolle: Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung: Wertorientierte Controllingkonzepte], Finansy i statistika, Moscow, Russia, 928 p.
7. Khopchan, M.I., Khopchan, V.M. and Lotysh, O.Ya., (2006), *Praktykum z dystsypliny "Planuvannia diialnosti pidpriemstva"* [A practical guide and workbook of the course "Planning an enterprise activity"], Ternopil, Ukraine, 204 p.
8. Shvaika, L.A. (2007), *Planuvannia diialnosti pidpriemstva* [Planning an enterprise activity], textbook, Novyi svit – 2000, Lviv, Ukraine, 268 p.

Костецька Н.І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Дослідження сутності планування, його завдань і принципів, визначення послідовності етапів процесу планування діяльності підприємства, виявлення проблем, пов'язаних із плануванням, і причин, що їх зумовлюють, відповідно до сучасних умов господарювання.

Методика дослідження. Теоретичною основою дослідження є наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з питань планування діяльності підприємства. У статті використано такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу – при дослідженні сутності поняття "планування", структурно-логічний – при розробленні послідовності етапів процесу планування, графічний – для наочного ілюстрування процесу планування.

Результати. Розглянуто наведені у літературі трактування поняття "планування" і запропоновано авторське розуміння процесу планування. Визначено основні завдання і принципи планування діяльності підприємства. Встановлено послідовність етапів процесу планування діяльності підприємства з урахуванням сутності, мети, завдань і принципів планування. Наведено проблеми, які можуть перешкоджати плануванню діяльності підприємства та практичній його реалізації, а також причини, що обмежують можливості планування.

Наукова новизна. Запропоновано авторське розуміння сутності поняття "планування" та визначення послідовності етапів процесу планування діяльності підприємства відповідно до сучасних умов розвитку економіки.

Практична значущість. Отримані результати дослідження спрямовані на удосконалення процесу планування відповідно до змін, що відбуваються у середовищі діяльності підприємства, і можуть бути використані при плануванні діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: планування, підприємство, план, принципи планування, етапи, процес планування.

Kostetska N.I. THEORETICAL FOUNDATIONS OF PLANNING AN ENTERPRISE ACTIVITY

Purpose. To study the essence of planning, its objectives and principles, determine the sequence of stages of an enterprise activity planning process, identify the problems related to planning and reasons leading to them, according to the current economic conditions.

Methodology of research. Scientific works of foreign and domestic scientists on planning an enterprise activity are the theoretical basis of the research. The article uses scientific methods of analysis and synthesis to examine the essence of the concept "planning", structural and logical methods to determine the sequence of the planning process stages, a graphic method to illustrate the planning process.

Findings. The article investigates literature interpretations of the concept "planning" and suggests the author's understanding of the planning process. It determines the main objectives and principles of planning an enterprise activity. The study establishes the sequence of stages of an enterprise activity planning process, taking into account the nature, purpose, objectives and principles of planning. It shows problems, which may hinder planning an enterprise activity, its practical implementation, and reasons restricting the planning ability.

Originality. The study offers the author's approach to understanding the essence of planning and the sequence of stages of an enterprise activity planning process in modern conditions of economic development.

Practical. The results of the research aim to improve the planning process according to changes occurring in the environment of an enterprise activity and can be used for planning an enterprise activity in the current economic conditions.

Key words: planning, enterprise, plan, planning principles, stages, planning process.

Костецкая Н.И. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель. Исследование сущности планирования, его задач и принципов, определение последовательности этапов процесса планирования деятельности предприятия, выявление проблем, связанных с планированием, и причин, их обуславливающих, в соответствии с современными условиями хозяйствования.

Методика исследования. Теоретической основой исследования являются научные труды зарубежных и отечественных ученых по вопросам планирования деятельности предприятия. В статье использованы следующие общенаучные методы: анализа и синтеза – при исследовании сущности понятия "планирование", структурно-логический – при разработке последовательности этапов процесса планирования, графический – для наглядного иллюстрирования процесса планирования.

Результаты. Рассмотрены приведенные в литературе трактовки понятия “планирование” и предложено авторское понимание процесса планирования. Определены основные задачи и принципы планирования деятельности предприятия. Установлена последовательность этапов процесса планирования деятельности предприятия с учетом сущности, цели, задач и принципов планирования. Приведены проблемы, которые могут препятствовать планированию деятельности предприятия и практической его реализации, а также причины, ограничивающие возможности планирования.

Научная новизна. Предложен авторский подход к пониманию сущности понятия “планирование” и последовательности этапов процесса планирования деятельности предприятия в соответствии с современными условиями развития экономики.

Практическая значимость. Полученные результаты исследования направлены на совершенствование процесса планирования в соответствии с изменениями, происходящими в среде деятельности предприятия, и могут быть использованы при планировании деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: планирование, предприятие, план, принципы планирования, этапы, процесс планирования.