

УДК 338.26:658.5

Костецька Н. І.

Тернопільський національний економічний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні засади організації системи планування діяльності підприємства. Розглянуто складові елементи цієї системи та особливості їхньої взаємодії. Визначено результати організації системи планування діяльності підприємства. Окреслено мету і завдання створення такої системи на сучасних підприємствах.

Ключові слова: планування, система планування діяльності підприємства, механізм планування, процес планування, принципи планування, методи планування, плани.

Постановка проблеми. Планування перспективної діяльності підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування та сталого розвитку в сучасних умовах господарювання. Належна організація планової роботи на підприємстві сприяє налагодженню ритмічності виробництва, отриманню стабільного прибутку та формуванню стійкого фінансового стану. Результатом процесу планування є розроблення планових документів, у яких наведено цілі діяльності конкретного підприємства для визначених часових періодів та окреслено способи їх досягнення за результатами дослідження ресурсного потенціалу, ринкових можливостей, а також наявної інформації про майбутній розвиток подій у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Для забезпечення належного рівня планування й отримання певного економічного ефекту виникає необхідність у створенні дієвої системи планування діяльності підприємства. Організація такої системи потребує наявності, окрім процесу планування діяльності підприємства, низки складових елементів, які сприятимуть прийняттю оптимальних планових рішень, розробленню планових документів і формуванню цілісної системи планів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення літературних джерел, присвячених теоретико-методологічним основам планування і проблемам практичного застосування планування у діяльності промислових підприємств, свідчить про наявність різних підходів до планування. Зокрема, ці питання висвітлені у працях Р. Акоффа, А.С. Ачкасова, Ю.А. Єгупова, В.В. Іванової, А.І. Ільїна, Л.А. Одінцової, В.М. Охріменка, Г.М. Тарасюк, А. Файоля, М.І. Хопчан, Л.І. Шваб та ін. Проте питання організації системи планування діяльності сучасних підприємств потребують подальших наукових досліджень.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість

публікацій стосовно особливостей та шляхів удосконалення планування діяльності підприємства, не досить дослідженими залишаються питання щодо організації системи планування діяльності підприємства, що обмежує її застосування в сучасних умовах. У літературі, присвяченій особливостям планування на підприємствах, автори доволі часто вживають поняття «система планування», «система планування діяльності підприємства», «система планування на підприємстві», але не наводять чіткого тлумачення цього поняття, обмежуючись переліком і характеристикою складових елементів таких систем. Проте для практичного впровадження системи планування діяльності підприємства необхідно знати, які завдання можна вирішувати та які отримувати результати у результаті організації такої системи. Важливо розуміти роль і значення складових елементів цієї системи, їхні особливості, взаємовплив і взаємозалежність між ними.

Метою статті є дослідження системи планування діяльності підприємства й особливостей її організації, виділення необхідних складових елементів та їхньої взаємодії, визначення мети формування і результатів цієї системи, а також значення для забезпечення ефективного планування.

Виклад основного матеріалу. Поняття «система» є складним і багатограним, тому є кілька його тлумачень, які доцільно застосовувати залежно від цілей і призначення конкретної системи. Зокрема, система – це порядок, зумовлений правильним, планомірним розташуванням та взаємним зв'язком частин чого-небудь; продуманий план; зведений, прийнятий порядок; сукупність принципів, які є основою певного вчення; сукупність способів, методів, прийомів здійснення чого-небудь [1, с. 203].

В економічній літературі також немає однозначного тлумачення системи планування діяльності підприємства. Відповідно до теорії систем,

виділяють два підходи до розуміння цієї системи. Якщо елементами системи вважають суб'єкти планування (керівники і розробники планів) та процеси обробки інформації, то система планування виступає як цілеорієнтована множинна сукупність суб'єктів планування або цілеорієнтована множинна сукупність процесів планування, між якими є специфічні взаємозв'язки. Якщо елементами системи розглядають результати планування, тобто інформацію, що міститься у планах, то систему планування інтерпретують як цілеорієнтовану множинну сукупність планів, між якими є специфічні взаємозв'язки [2, с. 33].

Деякі науковці вважають, що обидва підходи не суперечать один одному, оскільки плани утворюють інформаційний складник будь-якої системи планування [2, с. 33], а інші критикують такий підхід до розуміння системи планування діяльності підприємства. Так, Ю. Єгупов вважає, що інформаційний складник не може повною мірою характеризувати усю систему планування діяльності підприємства, оскільки є тільки одним із її елементів. А також результат функціонування системи планування, тобто систему планів підприємства, не можна розглядати як елемент зазначеної системи [3, с. 14]. Проте загалом системний підхід до планування на підприємстві передбачає об'єднання різних елементів у єдину систему для своєчасного виконання певних дій чи вжиття відповідних заходів із метою забезпечення ефективного планування діяльності підприємства.

На думку А.І. Ільїна, успішність і ефективність системи планування значною мірою залежить від рівня її організації, що спрямована на планомірне поєднання таких основних елементів системи, як [4, с. 61–62]:

- плановий персонал, сформований в організаційну структуру;
- механізм планування;
- процес обґрунтування, прийняття і реалізації планових рішень (процес планування);
- засоби, які забезпечують процес планування (інформаційне, технічне, математико-програмне, організаційне і лінгвістичне забезпечення).

Із таким складом системи планування діяльності підприємства цілком погоджуються вітчизняні науковці А.Є. Ачкасов і В.М. Охріменко [5, с. 36], В.В. Іванова [6, с. 82–83], Г.М. Тарасюк і Л.І. Шваб [2, с. 299], М.І. Хопчан і О.Я. Лотип [7, с. 9–10] та ін.

Плановий персонал підприємства розглядають як сукупність усіх працівників, які безпосередньо залучені до процесу планування. Проте робота планових служб може бути організована на підприємствах по-різному, оскільки залежить від їхніх характерних особливостей, зокрема розміру, форми власності, організаційно-правової форми, галузевої приналежності, структури виробництва, тривалості роботи протягом року, технічної та технологічної єдності. Організаційна структура підприємства повинна мати ієрархічну побудову, що враховує необхідність залучення кваліфікованого персоналу для здійснення планування.

На малих підприємствах не завжди є потреба у створенні спеціального планового підрозділу чи призначенні конкретного працівника відповідальним за планування. Функцію планування на таких підприємствах можуть виконувати керівники, доручаючи вирішення окремих планових завдань працівникам відповідно до їхніх основних функціональних обов'язків. На середніх і великих

підприємствах завжди формують організаційну структуру з урахуванням потреб планування. Працівників, залучених до процесу планування на таких підприємствах, розділяють залежно від їхніх основних видів діяльності. До планового персоналу підприємства відносять спеціалістів, для яких планування є основним видом діяльності, та об'єднують їх в окремі планові чи планово-економічні відділи, а також тих працівників, які завдання щодо планування поєднують з основними функціональними обов'язками. Тому під час формування організаційної структури підприємства з урахуванням потреби планування його перспективної діяльності необхідно підібрати чи, можливо, навіть підготувати персонал для виконання планової роботи на конкретному підприємстві, налагодити комунікаційні зв'язки в межах підприємства для передачі та обміну інформацією між усіма задіяними у процесі планування працівниками, визначити повноваження планового персоналу, враховуючи їхні права, обов'язки і відповідальність.

А.І. Ільїн вважає, що організаційна структура відображає зовнішню будову системи планування та її форму, а внутрішню будову та зміст системи планування розкриває механізм планування. Під механізмом планування він розуміє сукупність засобів і методів, за допомогою яких приймають планові рішення і забезпечують їхню реалізацію. Загалом до механізму планування входять: апарат вироблення цілей і завдань функціонування підприємства; функції планування; методи планування. Наведені складники механізму планування взаємопов'язані між собою як елементи однієї системи. Тобто під впливом об'єктивних законів розвитку формують цілі та завдання діяльності підприємства, які зумовлюють функції та методи планування [4, с. 69–70].

Визначення цілей і завдань діяльності підприємства здійснюють з урахуванням дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також присутнього ступеня ризику. Вплив зовнішнього середовища проявляється через можливість та загрози, які виникають під впливом політичних, економічних, соціальних, науково-технічних, ринкових й інших факторів, а також особливостей розвитку галузі, в якій функціонує підприємство. Внутрішнє середовище підприємства характеризується наявністю сильних і слабких сторін, які залежать від особливостей наявних трудових, матеріально-технічних, фінансових та інших ресурсів.

На основі місії підприємства вище керівництво здійснює формулювання планових цілей діяльності, які вказують на майбутній бажаний стан, стають основними орієнтирами розвитку та критеріями прийняття перспективних рішень. Визначені цілі підприємства повинні бути конкретними, вимірюваними, реальними, досяжними, забезпеченими необхідними ресурсами, узгодженими із цілями різних структурних підрозділів, охоплювати усі сфери діяльності підприємства, мати визначені періоди їх планування та досягнення.

Сформульовані цілі підприємства є основою для визначення завдань, необхідних для їхнього досягнення. Система цілей діяльності підприємства повинна давати можливість керівниками різних рівнів перетворювати загальні цілі підприємства на завдання для виконання у конкретних структурних підрозділах. Тобто трансформація цілей вищого рівня у завдання для нижчих

рівнів повинна відбуватися шляхом розділення кінцевих цілей підприємства на проміжні цілі та цілі структурних підрозділів, а також представлення у вигляді низки техніко-економічних показників.

Важливим складовим елементом досліджуваного механізму прийнято вважати функції планування, які повинні сприяти досягненню цілей і завдань планування. Під функціями планування розуміють види робіт чи дій, які виконані у процесі формування плану та спрямовані на зміну стану підприємства. До функцій планування відносять [4, с. 72–74; 5, с. 37; 6, с. 84–85]:

- зменшення складності планованих об'єктів і процесів, що полягає у розподілі роботи з планування на окремі етапи й конкретні заходи для спрощення усього процесу розроблення та реалізації плану, а також контролю за його виконанням;
- мотивацію до ефективного використання матеріального та інтелектуального потенціалу підприємства;
- прогнозування стану зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства шляхом систематичного аналізу усіх факторів;
- забезпечення безпеки завдяки урахуванню під час планування фактору ризику та розроблення заходів щодо його уникнення чи зменшення;
- оптимізацію вибору допустимих і найкращих з погляду визначених обмежень альтернатив використання ресурсів;
- координацію та інтеграцію шляхом об'єднання працівників у процесі розроблення і реалізації планів, попередження конфліктів, врахування інтеграції різних сфер діяльності підприємства;
- упорядкування, тобто організації певного єдиного порядку дій усього персоналу підприємства;
- контроль, який здійснюють завдяки проведенню аналізу роботи усіх підрозділів підприємства та налагодженню ефективної системи контролю за виробничо-господарською діяльністю;
- документування, що представляє фіксування у відповідних документах інформації про процес виробничо-господарської діяльності;
- навчання і виховання через можливість вчитися на помилках і виховний ефект, отримуваний через зразки раціональних дій.

Для виконання планування визначених функцій необхідно використовувати відповідні методи планування. У складі описаного механізму метод розуміють як спосіб здійснення планування, тобто спосіб реалізації планової ідеї. Методи планування залежать від конкретної форми планування й охоплюють два аспекти: напрями планування і засоби обґрунтування планових параметрів. У практиці планування виділяють три напрями: прогресивне (планування «знизу-вверх»), ретроградне (планування «зверху-вниз») та кругове (зустрічне планування) [4, с. 74].

Під час планування діяльності підприємства методи планування вибирають відповідно до визначених цілей і завдань, характерних особливостей підприємства, фінансових можливостей, впливу зовнішніх факторів, а також особистих переконань працівників, залучених до процесу планування на конкретному підприємстві. У сучасних умовах господарювання недостатньо використовувати один метод планування. Лише використання кількох методів у комплексі, відповідно до конкретних умов, дає змогу розробити дієву систему планів підприємства.

Загалом будь-який механізм є сукупністю кількох складових елементів, які взаємодіють між собою та утворюють єдине ціле для досягнення визначеної мети і вирішення певних завдань. Усі вищенаведені складові елементи механізму планування впливають на систему планування діяльності підприємства, а також на результати її функціонування. Проте для підвищення ефективності цієї системи, на нашу думку, необхідно до складу механізму планування ввести ще один елемент – принципи планування.

Досягнення високих позитивних результатів планування значною мірою залежить від розуміння і дотримання принципів планування, тобто тих теоретичних правил і вихідних положень, якими керуються під час виконання планової роботи на підприємстві [8, с. 92]. В економічній літературі наведено велику кількість принципів, які застосовують у процесі планування. Французький інженер і фахівець у сфері управління А. Файоль [9] вперше сформулював такі основні принципи планування: необхідність, єдність, безперервність, гнучкість, точність. Р. Акофф вважав, що планування майбутньої діяльності підприємства повинно ґрунтуватися на трьох основних принципах: неперервності, участі (залучення всіх працівників підприємства до процесу планування), холізму (координації та інтеграції процесу планування всіх рівнів і підрозділів підприємства) [10, с. 99]. Окремі зазначених принципів планування, є велика кількість загальноекономічних принципів, яких теж потрібно дотримуватися у процесі планування діяльності підприємства. Зокрема, вищенаведений перелік доцільно доповнити такими загальноекономічними принципами, як: первинність, науковість, цілеспрямованість, достовірність, реальність, оптимальність, адаптивність, системність і ефективність. Усі ці принципи є важливими, доповнюють один одного та потребують системного застосування у процесі планування діяльності підприємства [11, с. 144].

Процес планування як процедура обґрунтування, прийняття і реалізації планових рішень є ключовим елементом системи планування діяльності підприємства. Здійснення планування з метою досягнення максимальної ефективності від цього процесу і розроблення оптимальної системи планів як результату функціонування системи планування діяльності підприємства потребує злагодженої взаємодії усіх елементів цієї системи, що тією чи іншою мірою впливають на процес планування. На нашу думку, необхідно дотримуватися такої послідовності у процесі планування діяльності підприємства [8, с. 92–93]:

1. Визначення загальної мети планування, тобто встановлення цілей, які є основою для вибору форм планування, методів розроблення планів, критеріїв під час прийняття рішень і контролю за їхнім виконанням.
2. Постановка та дослідження проблеми, що полягає в аналізованні ситуації, яка склалася на момент розроблення плану, і формулюванні бачення кінцевої ситуації, яка має бути досягнута в результаті реалізації плану.
3. Встановлення конкретних деталізованих цілей, які повинні бути досягнуті протягом планового періоду.
4. Пошук альтернатив з усіх можливих варіантів, який полягає у виборі оптимальних шляхів досягнення встановлених цілей і розроблення відповідних заходів.

5. Прогнозування майбутнього розвитку подій, тобто передбачення можливого розвитку і стану справ відповідно до запланованих заходів і очікуваних імовірних змін у середовищі діяльності підприємства.

6. Оцінювання запропонованих альтернатив, що передбачає проведення оптимізаційних розрахунків з метою обрання найкращої альтернативи.

7. Прийняття планового рішення, тобто вибір оптимального з усіх можливих варіантів і оформлення єдиного планового рішення у вигляді відповідних планових документів.

8. Проектування реалізації планування, що передбачає дотримання часових меж під час упровадження планів у практичну діяльність підприємства.

9. 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.

Засоби, внесені до системи планування діяльності підприємства, повинні сприяти автоматизації усього технологічного процесу планування. Сюди відносять технічне, інформаційне, програмне, організаційне і лінгвістичне забезпечення [4, с. 76]. Наявність такого сучасного забезпечення дає змогу персоналу, залученому до планування діяльності підприємства, оптимізувати всі етапи процесу планування, починаючи з визначення цілей, збирання, обробки і групування необхідної інформації та завершуючи реалізацією планових рішень і контролем за їх виконанням.

Метою і результатом організації системи планування діяльності підприємства є формування

єдиної системи планів, у якій обґрунтовано необхідні для підприємства види планів. Погоджуємося з тим, що для сучасного підприємства під час розроблення необхідних планів доцільно орієнтуватися на такі класифікаційні ознаки, як зміст і призначення планів (стратегічні, тактичні, календарні плани, бізнес-плани, програми), регулярність розроблення (систематичні та одноразові плани), предмет планування (план матеріально-технічного забезпечення, виробничий, маркетинговий, фінансовий та інші види планів), тривалість планового періоду (перспективні, поточні та оперативні плани) [3].

Отже, система планування діяльності підприємства формується із взаємопов'язаних між собою елементів з метою розроблення єдиної системи планів, у яких представляють цілі діяльності підприємства на визначений період часу у вигляді конкретних планових показників, розробляють шляхи їх досягнення, відображають взаємодію усіх ресурсів у процесі діяльності, встановлюють послідовність і терміни виконання завдань (рис. 1).

Необхідність організації системи планування діяльності підприємства зумовлена потребою оптимально використовувати потенціал підприємства під час планування його виробничо-господарської діяльності, спрямованої на отримання стабільних прибутків через задоволення потреб споживачів. Тому для досягнення бажаного результату ця система повинна давати змогу розв'язувати планово-розрахункові, інформаційно-довідкові та функціональні завдання [12, с. 44]. Проте ці завдання є взаємопов'язаними, й виконання одних залежить від рівня вирішення інших (рис. 2).

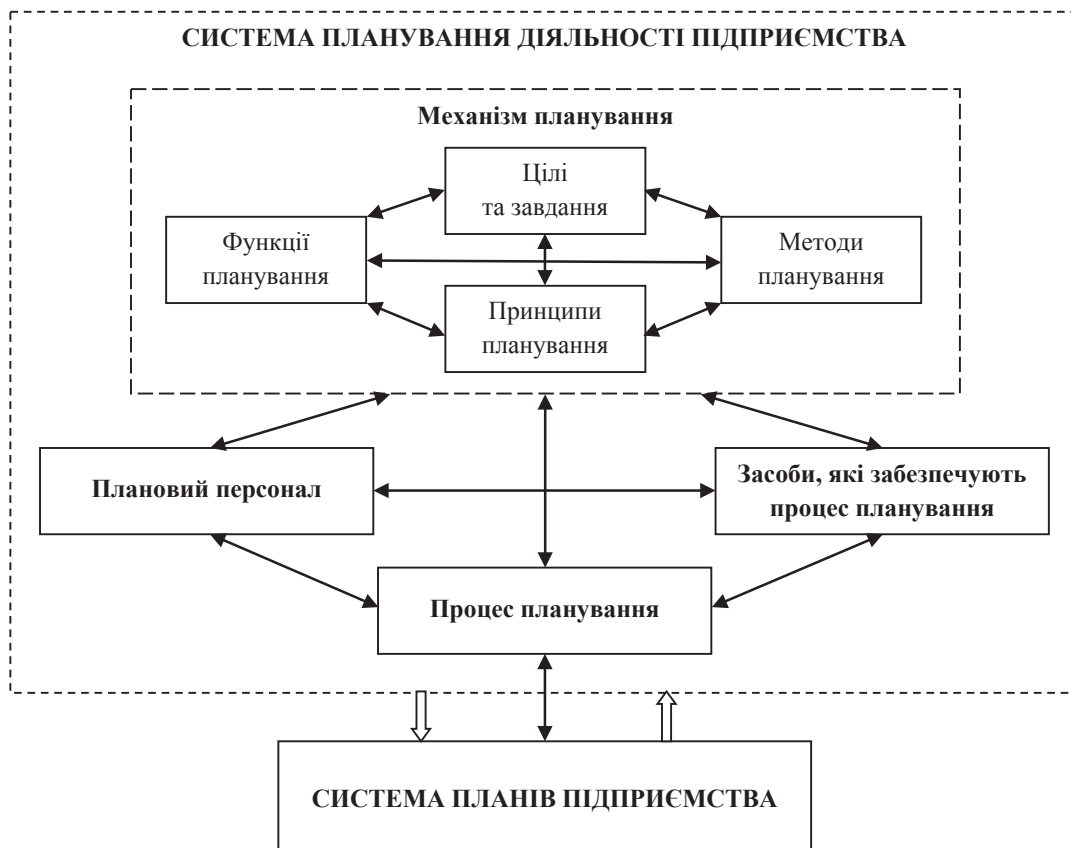


Рис.1. Система планування діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором

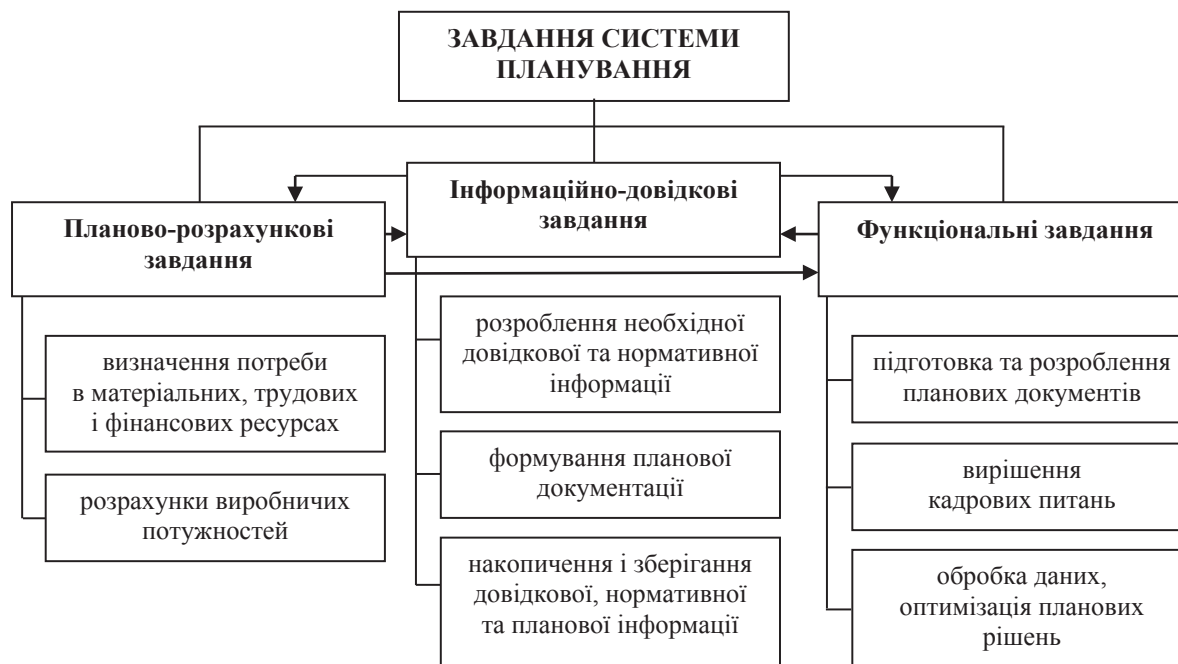


Рис. 2. Завдання системи планування діяльності підприємства

Джерело: побудовано на основі [12, с. 44]

Проте варто зауважити, що інформаційно-довідкові завдання системи планування, пов'язані із розробленням необхідної довідкової та нормативної інформації, а також формуванням планової документації, логічно передують виконанню планово-розрахункових і функціональних завдань, оскільки наявність відповідної інформаційної бази є необхідною передумовою вирішення будь-яких інших завдань. Завдання щодо накопичення та зберігання довідкової, нормативної та планової інформації дають змогу зберігати оброблену інформацію у вигляді розрахованих показників чи розроблених планових документів для подальшого використання. Функціональні завдання, зокрема складання планових документів, обробка даних і оптимізація планових рішень, можуть бути виконані на основі попередньо вирішених таких планово-розрахункових завдань, як визначення потреби у фінансових, матеріальних і трудових ресурсах для виробництва традиційної для підприємства

продукції і освоєння нової, а також розрахунок виробничих потужностей для підприємства та його структурних підрозділів. Отже, завдання системи планування діяльності підприємства взаємозалежні між собою.

Висновки і пропозиції. Організація ефективної та дієвої системи планування діяльності підприємства можлива завдяки об'єднанню усіх необхідних складових елементів і налагодженню належних взаємозв'язків між ними. Для цього під час формування організаційної структури необхідно залучати підготовлений плановий персонал, який здатний застосовувати увесь необхідний інструментарій механізму планування і забезпечений необхідними матеріально-технічними та інформаційними засобами для реалізації процесу планування. Результатом організації системи планування діяльності підприємства є формування цілісної системи планів, що охоплює усю виробничо-господарську діяльність підприємства і є запорукою сталого розвитку в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Словник української мови: в 11 томах. Київ: Наукова думка, 1970–1980. Т. 9. 916 с.
2. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. К.: Каравела, 2011. 352 с.
3. Єгупов Ю. Система планів сучасного промислового підприємства / Ю. Єгупов // Економіст. 2017. № 5. С. 13–21.
4. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. Минск: Новое знание, 2001. 635 с.
5. Ачкасов А.Е. Планирование и контроль на предприятии: Навч. посібник / А.Е. Ачкасов, В.М. Охріменко, І.В. Мількін. Х.: ХНУМГ, 2014. 277 с.
6. Иванова В.В. Планирование деятельности предприятия: Навч. посібник / В.В. Иванова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 472 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. Костецька Н.І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства / Н.І. Костецька // *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1(30). С. 91–96.
9. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. 351 с.
10. Акоф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акоф; [пер. с англ. под общ. ред. В.И. Данилова-Данильяна]. М.: Прогресс, 1985. 328 с.
11. Костецька Н.І. Систематизація принципів планування діяльності підприємства / Н.І. Костецька // *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 12. Ч. 1. С. 143–147.
12. Одинцова Л.А. Система планирования на предприятии / Л.А. Одинцова // *Российское предпринимательство*. 2002. Том 3. № 3. С. 44–47.

Костецкая Н. И.

Тернопольский национальный экономический университет

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме

Исследованы теоретические основы организации системы планирования деятельности предприятия. Рассмотрены составляющие элементы этой системы и особенности их взаимодействия. Определены результаты организации системы планирования деятельности предприятия. Обозначены цели и задачи создания такой системы на современных предприятиях.

Ключевые слова: планирование, система планирования деятельности предприятия, механизм планирования, процесс планирования, принципы планирования, методы планирования, планы.

Kostetska N. I.

Ternopil National Economic University

THE SYSTEM OF ENTERPRISE ACTIVITY PLANNING

Summary

The theoretical basis of the system of enterprise activity planning are investigated. The constituent elements of this system and the features of their interaction are considered. The results of implementing the system of enterprise activity planning are determined. The purpose and tasks of creating this system at modern enterprises are outlined.

Key words: planning, system of enterprise activity planning, planning mechanism, planning process, planning principles, planning methods, plans.