

Стецюк П.А., д.е.н., професор  
Луцевська О.В., магістр  
Державний університет  
телекомунікацій

## ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Розкрито теоретичні основи системи планування діяльності підприємства, зокрема, економічна сутність системи планування діяльності підприємства, визначено завдання та види системи планування діяльності підприємства, розкрито методичні аспекти організації та реалізації системи планування діяльності підприємства. Досліджено особливості та визначено пріоритетні напрями удосконалення організації та реалізації системи планування діяльності підприємства*

**Ключові слова:** система планування, діяльність підприємства, організація планування, методи планування.

**Постановка проблеми.** Нині проблема удосконалення системи планування діяльності підприємства є однією з найактуальніших для більшості українських менеджерів і підприємців. В умовах зниження обсягів ресурсів і доходів, а також збільшення витрат перед українським підприємницьким співтовариством постала проблема підвищення ефективності управління діяльністю і її основним елементом є система планування діяльності підприємства. За сучасних умов кризових трансформацій економіки планування виявилось практично напівзабутим. Але воно є однією з найважливіших функцій управління будь-яким суб'єктом господарювання. Саме з планування починається як створення, так і функціонування комерційної організації. Вирішення поставлених проблем дозволить підвищити конкурентоспроможність та ефективність діяльності українських підприємств, забезпечити їх фінансову стійкість, а також уникнути банкрутства у майбутньому. Це зумовило вибір теми цієї роботи, її мету, основні завдання, об'єкт та методологію дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні основи планування були закладені у працях Чандлера А. [1] та Левітта Т. [2]. Першою програмною роботою у сфері планового менеджменту вважається книга Чандлера А. «Стратегія і структура: глави з історії американського промислового підприємства», яка вийшла друком у 1962 році. Чандлер А. сформулював визначення перспективного планування, яке і досі не втратило свого значення [1]. Більш системною і багатоплановою вважається наукова діяльність Левітта Т., який у своїй більш ніж відомій, статті «Маркетингова міопія» [2] вперше підійшов до вивчення корпоративного планування з радикально-широкої точки зору. Вчений висунув ідею, що ціллю організації є задоволення потреб і бажань покупців. Значимими у сфері теорії планування підприємств є роботи таких зарубіжних дослідників як Ансофф І. [3] та Снайдер Н. [4].

На даний час питаннями планування на підприємстві займається досить широке коло науковців. Серед них можна назвати роботи Ачкасова А.Є. [5], Костецької Н. І. [6], Кузьміна О.Є. [7], Олексіва І.Б. [8], Ставерської Т. та Крутової А. [9]. У них розглядаються питання сутності планування, процесу розробки системи планування діяльності підприємства, складових та особливостей планування діяльності підприємства тощо.

**Мета і завдання дослідження.** Мета статті полягає в дослідженні науково-методичних підходів та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи планування діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** План як система економічних заходів виник разом із появою розподілу та кооперації праці, є програмою господарювання протягом конкретного періоду. Планування як суспільна категорія формувалось разом з становленням суспільно-державної, муніципальної власності.

Розробки в галузі економічного планування з'явилися в останній чверті XIX століття. Вони були пов'язані з спробами дослідників виявити майбутні тенденції виробництва основних продуктів на основі аналізу статистичних даних і скласти відповідні плани.

У подальшому увага вчених і практиків менеджменту переключилась з корпоративних планів на розробку планів бізнес-одиниць. Попередні узагальнення портфельного менеджменту стали усе частіше ставитися під сумнів. Переваги централізованого планування і диференціація багатопрофільних компаній були піддані критиці і почався період пошуку нових напрямів управління.

Основою нових теорій було розуміння того, що в період ускладнення і прискорення змін зовнішнього середовища суб'єктів ринку плани організацій не можуть мати чітких організаційних форм, а усе більше формуються під впливом творчих процесів.

Портер М. обґрунтував базові концепції планування, на основі яких мали формуватися індивідуальні конкурентні плани організацій з урахуванням особливостей їхнього внутрішнього і зовнішнього середовища. Незважаючи на подальший бурхливий розвиток ідей у сфері набуття організаціями конкурентних переваг, концепція базових конкурентних планів не втратила своєї значимості і нині. Більш того, з усього арсеналу ідей планового управління теоретичні висловлення Портера М. можна віднести до найбільш обґрунтованих з боку сутності чинників ринку, які не тільки мають вплив на діяльність організації, а за певних обставин можуть загрожувати її існуванню.

Подальший розвиток методології планового управління пов'язаний з роботами Мінцберга Г., який розглядав план як сукупність видів діяльності впродовж певного часу. Вони містять спостереження за подіями, що відбуваються всередині і поза організацією. У результаті, на думку вченого, плани формуються поступово і не обов'язково обумовлюється заздалегідь. "Реалізація" формує план, і обидва процеси відбуваються одночасно і не відокремлені один від одного.

Зміна і ускладнення умов середовища вимагає більшої варіативності планових рішень відповідно до особливостей функціонування окремих суб'єктів ринку. Завдяки цьому процес формування планів набуває усе більшої індивідуалізації у поєднанні із заміною формальних процедур на інтуїтивні та креативні. Ці обставини обумовили появу великої кількості нових ідей і підходів до розуміння планів і механізмів їх створення. Зрозумілим стає бажання вчених систематизувати їх на основі визначення чітких родових ознак.

Отже, з усіх розглянутих визначень сутності планування цілком очевидно те, що без планування не може бути досягнутий такий рівень управління економікою підприємства, який забезпечує підвищення її ефективності, успіх а ринку, розширення і оновлення матеріальної бази, успішне розв'язання соціальних питань, здійснення матеріального стимулювання працівників. Саме таке розуміння планування знаходимо у Савчука В.П. Автор наголошує на тому, що планування – „... це управління процесом створення утворенням, розподілом, перерозподілом і використанням ресурсів на підприємстві, яке реалізується у деталізованих планах”.

Можна навести також визначення мети планування Іванової В.В.: „Мета планування – збалансувати майбутні витрати підприємства з його економічними можливостями”.

Таким чином можемо стверджувати, що метою планування є визначенні потреби у ресурсах на майбутнє та можливих джерел її покриття з урахуванням власних, позикових та залучених ресурсів.

Мета планування конкретизується у завданнях, які ставляться в процесі побудови та реалізації планів.

До основних завдань планування, на нашу думку, належать:

- визначення потреби підприємства у ресурсах;
- забезпечення покриття потреби підприємства у ресурсах за рахунок власних, позичених чи залучених джерел;
- встановлення оптимальних пропорцій розподілу і використання ресурсів;
- контроль за фінансовим станом підприємства, результатами його діяльності, за утворенням і використанням ресурсів.

Говорячи про роль планування як про функцію управління на малих і середніх підприємствах, необхідно відзначити, що планування дає можливість розглянути і порівняти можливі альтернативні варіанти економічної стратегії підприємства і забезпечити на цій базі досягнення підприємством міцних ринкових позицій і стійкого економічного стану.

Планування, залежно від напрямку використання джерел інформації, поділяється, згідно з Семеновим Г.А., на чотири види:

- 1) реактивне (орієнтація на минуле) – базується на досвіді попередніх періодів;
- 2) інактивне (орієнтація на сучасне) – базується на збереженні існуючих позицій бізнесу на тривалій період;
- 3) преактивне (орієнтація на майбутнє) – дозволяє забезпечити ефективне управління за умови отримання точних прогнозів;
- 4) інтерактивне – направлене на ефективну взаємодію перших трьох видів планування.

Поддєрьогін А.М. виділяє три основні види планування: перспективне планування, поточне планування та оперативне планування (бюджетування) .

Проте найбільш часто науковці поділяють планування на три основних його види:

- 1) прогнозування діяльності;
- 2) поточне планування діяльності;
- 3) оперативне планування діяльності.

На основі аналізу складу методів, запропонованих вищезазначеними авторами, можемо стверджувати, що основними методами планування на підприємстві є:

1. методи синхронного планування (це значно прискорює процес розробки планів);
2. централізованого планування (що дає можливість доведення до безпосередніх виконавців загальноорганізаційних цілей), при цьому доцільно формувати плани відразу як загальноорганізаційні, не здійснюючи попередньо планування за операціями, підрозділами, видами бізнесу чи проектами;
3. балансовий метод (шляхом побудови балансів досягається ув'язування наявних ресурсів і фактичної потреби в них, тобто має бути досягнута збалансованість між доходами і витратами);
4. розрахунково-аналітичний метод (на основі аналізу досягнутої величини економічного показника, прийнятого як базу, й індексів його зміни в плановому періоді розраховується планова величина цього показника);
5. метод оптимізації планових рішень (полягає в розробці декількох варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати з них оптимальний ) тощо.

Основними видами планування є: прогнозування економічної діяльності, поточне планування економічної діяльності та оперативне планування економічної діяльності.

На підприємстві найбільш доцільним є використання саме оперативного (короткострокового) планування, основним інструментом якого є бюджет підприємства – оперативний план, що складається на короткостроковий період, скоординований за всіма підрозділами та всіма підрозділами та функціями, який забезпечує ефективний контроль з надходженням та витрачанням коштів на підприємстві та є основою для прийняття управлінських рішень.

Утвердження конкурентних відносин в Україні позначається на методах планування. Якщо найближчим часом кон'юнктура ринку і пов'язане з нею поведіння підприємства можуть бути досить чітко перелічені, то перспективні, довгострокові процеси – лише прогнозуватися. Тому планування зводиться, з одного боку, до точних розрахунків економічних показників на найближчий час і їхньому балансовому узгодженню у відповідному економічному документі, а з іншого боку – до прогнозних розрахунків, що носять імовірнісний і різноманітний характер.

Для досягнення поставлених задач у плануванні на підприємстві доцільно використовувати такі методи, як: метод синхронного планування, балансовий метод, метод централізованого планування, розрахунково-аналітичний метод та метод оптимізації планових рішень. Найбільш простим і ефективним методом в умовах діяльності підприємства є розробка прогнозованої економічної звітності, до якої належать прогнозний баланс і звіт про економічні результати.

Методи планування на підприємстві незалежно від його розмірів повинні змінюватися, що пов'язано із динамічним розвитком підприємства та його економічної системи.

На підставі аналізу організації планування на підприємстві, з'ясовано, що у більшості випадків усіма економічними питаннями, у тому числі і плануванням економічних показників займається бухгалтерія; бухгалтерія розраховує прогнозовані показники виходячи зі значень показників звітності попередніх і поточних періодів; економічна стратегія за окремими аспектами економічної діяльності підприємства не розробляється; у розрізі поточного планування не розробляються ні план доходів і витрат з основної господарської діяльності, ні план формування і використання ресурсів. Розробляється тільки прогнозний баланс та бізнес план на рік, причому, як правило, на дуже низькому методичному рівні, у якому вказуються лише укрупнені кінцеві цифри без деталізації окремих показників. Більш того, практично не розраховуються показники ефективності економічної діяльності. Вказаний порядок організації планування на малих підприємницьких структурах є причиною його низької ефективності.

Узагальнення літературних джерел та проведені нами дослідження показують, що основними проблемами, пов'язаними з організацією системи планування в малому бізнесі є: низька оперативність складання планів і їхня нереальність; відсутність чітких внутрішніх стандартів формування планів; нечіткість цілей і відсутність методології і методики планування; економічна нереалізованість; відсутність на підприємстві стратегії, довгострокових фінансово-економічних цілей і критеріїв їхнього досягнення; непрозорість планів для керівництва підприємства; відрив довгострокових планів від короткострокових; відсутність комплексності при складанні планів; труднощі у визначенні потреби у фінансуванні; відсутність оперативної, структурованої інформації; труднощі здійснення економічного аналізу різних варіантів розвитку ситуації.

За умов різкого обмеження ресурсів на підприємстві необхідно налагодити самонастроювальну систему бізнесу, спроможну адекватно і вчасно реагувати на впливи навколишнього середовища у всіх сферах, а для цього необхідно реалізувати в підприємстві, в тому числі і виробничому, комплексну систему оперативно-адаптивного планування. Головний зміст названої системи полягає у розробці та впровадженні наскрізної мінімальної системи гнучких бюджетів для підприємства, до якої належить розроблення бюджету продажів, бюджету фонду оплати праці, бюджету загальновиробничих витрат, бюджету амортизації, бюджету інших витрат, бюджету погашення кредитів і податкового бюджету, що дозволить акумулювати розпорошену інформацію для чіткого адекватного уявлення процесів виробничо-господарської діяльності і розуміння взаємозв'язку прийнятих рішень і цільових результатів.

В рамках оперативно-адаптивного планування необхідним є формування комплексного бюджету малого виробничого підприємства, що враховує специфіку діяльності і дозволяє здійснювати діючий контроль за реалізацією бізнес-процесів, вчасно

виявляти відхилення від бюджетних даних і встановлювати їх причини, приймати рішення щодо усунення негативних факторів або коректування бюджетів, що в цілому сприятиме досягненню поставлених цілей бізнесу і його стійкому функціонуванню на ринку.

Підвищити ефективність планування на підприємстві дасть змогу формування автоматизованої системи бюджетування в діяльності інформаційного центру на основі використання інформаційних технологій, що дають широкі можливості не тільки в оперативному контролі за фінансами, але й в сфері економічної аналітики. Уникнути ускладнень при впровадженні даної системи дає змогу правильний вибір програмного забезпечення. Такі програмні продукти, як Hyperion Pillar, Corporate Planner, "Директор", прості електронні таблиці, тощо є найбільш прийнятними для використання в досліджуваному підприємстві.

Розробка та впровадження оперативно-адаптивної системи планування та формування автоматизованої системи бюджетування на підприємстві є реальними інструментом підвищення ефективності планування, які необхідно використовувати менеджерам, які прагнуть досягти високих результатів у бізнесі.

**Висновки.** Отже, проведені нами дослідження дозволили визначити об'єктивну необхідність запровадження системи планування на вітчизняних підприємствах. Розкрито економічну природу плану та системи планування, а також методи і прийоми його організації та реалізації в умовах вітчизняної економіки. Формування системи планування на вітчизняних малих і середніх підприємствах дозволить оперативно адаптуватися до високої та стохастичної динаміки економічного середовища, що забезпечить їх нормальне функціонування та стабільний розвиток.

#### Список використаних джерел

1. Alfred D. Chandler. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MIT Press, 1962. 633 p.
2. Levitt T. Marketing myopia. *Harvard business review*. 2004, № 82(7/8), p. 138-149.
3. Ackoff R. Concept of Corporate Planning. New York: Wiley, 1970. P. 1.
4. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities. *Long Rang Planning*. 1980. February. P. 70–76.
5. Ачкасов А.Є. Планування і контроль на підприємстві: Навч. Посібник. Х.: ХНУМГ, 2014. 277 с.
6. Костецька Н. І. Організація системи планування діяльності підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2018, Т. 23. Вип. 7(72). С. 121-126.
7. Кузьмін О.Є. Прогнозування економічних показників діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013, № 9(147). С. 219–228.
8. Олексів І.Б. Сучасні аспекти планування діяльності підприємства: основні тенденції та шляхи вдосконалення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014, №8. С. 217–220.
9. Ставерська Т. Сценарний підхід до прогнозування і планування прибутку підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014, № 2. С. 25–36.

#### REFERENCES

1. Alfred D., Chandler (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, MIT Press.
2. Levitt, T. (2004). Marketing myopia. *Harvard business review*, 82(7/8), 138-149.
3. Ackoff, R. (1970). Concept of Corporate Planning. New York: Wiley.
4. Snyder, N., Glueck, W. (1980). How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities. *Long Rang Planning*, (February), 70–76.

5. Achkasov, A.Ye., Okhrimenko, V.M., Milkin, I.V. (2014). Planuvannia i kontrol na pidpriemstvi [Planning and control at the enterprise]. Xarkiv: KhNUMH.
6. Kostetska, N. I. (2018). Orhanizatsiia systemy planuvannia diialnosti pidpriemstva [Organization of enterprise enterprise planning system]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, (23, 7(72)), 121-126.
7. Kuzmin, O.Ye., Oleksiv, I.B. (2013). Prohnozuvannia ekonomichnykh pokaznykiv diialnosti pidpriemstva na zasadakh uzghodzhennia interesiv hrup ekonomichnoho vplyvu [Forecasting of economic indicators of enterprise activity on the basis of coordination of interests of groups of economic influence]. *Aktualni problemy ekonomiky*, (9(147)), 219– 228.
8. Oleksiv, I.B. (2014). Suchasni aspekty planuvannia diialnosti pidpriemstva: osnovni tendentsii ta shliakhy vdoskonalennia [ Modern aspects of enterprise activity planning: main tendencies and ways of improvement]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, (8), 217–220.
9. Stavarska, T., Krutova, A. (2014). Stsenarnyi pidkhid do prohnozuvannia i planuvannia prybutku pidpriemstv [Screenwriting approach to prognostication and planning of income of the enterprises]. *Economic strategy and prospects for trade and services*, (2), 25–36.

**СТЕЦЮК ПЁТР АНТОНОВИЧ., ЛУЩЕВСКАЯ ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА. ОРГАНИЗАЦИЯ И РЕАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.** *Раскрыты теоретические основы системы планирования деятельности предприятия, в частности, экономическая сущность системы планирования деятельности предприятия, определены задачи и виды системы планирования деятельности предприятия, раскрыты методические аспекты организации и реализации системы планирования деятельности предприятия. Исследованы особенности и определены приоритетные направления совершенствования организации и реализации системы планирования деятельности предприятия*

**Ключевые слова:** *система планирования, деятельность предприятия, организация планирования, методы планирования.*

**STETSIUK PETRO, LUSHCHEVSKAYA ELENA. ORGANIZATION AND IMPLEMENTATION OF THE ENTERPRISE PLANNING SYSTEM.** *The theoretical foundations of the enterprise planning system are revealed, in particular, the economic essence of the enterprise planning system, the tasks and types of the enterprise planning system are defined, the methodological aspects of the organization and implementation of the enterprise planning system are revealed. The features have been investigated and the priority directions for improving the organization and implementation of the enterprise planning system have been identified.*

**Key words:** *planning system, enterprise activity, planning organization, planning methods.*