

Т.А. Говорушко, д.е.н., проф., Л.О. Приходько, аспірант

Національний університет харчових технологій

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРИНЦИПІВ ТА МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Процес планування є спробою уявити собі картину майбутнього. Це процес, який передбачає знання теперішнього стану справ і тенденцій розвитку, які допомагають спрогнозувати майбутнє, а також володіння методикою, яка дозволяє змоделювати перехід з теперішнього стану в майбутній прогнозований стан. У протилежному разі сформовані наміри можуть бути нереалізованими. Отже, першою і основоположною стадією управління будь-яким видом доцільної діяльності завжди є процес визначення мети і віднаходження способів її досягнення, що є функціями планування.

Планування допомагає уникнути помилок і використати наявні можливості, дозволяє позбутися невизначеності або зменшити ступінь її впливу, впливає на результативність діяльності будь-якого підприємства. Планування є невід'ємною частиною у практиці господарювання кожного підприємства і важливою функцією управління. Недооцінка підприємством планування в умовах сучасного розвитку ринкових відносин може призвести до значних економічних втрат.

**Аналіз основних досліджень та публікацій.** Проблема планування займалася у радянські часи і займається сьогодні велика кількість вчених: Плоха О.Б., Воронкова Г.М., Іоффе І.Г., Боброва З.В., Пекшева Е.Н., Либерман А.М., Бездудний Ф.Ф., Несторишен І.В., Орлов О.О. [4], Паливода Т.В., Поляк Т.Б., Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. [5], Швайка Л.А. [6] та інші.

У роботах зазначених авторів висвітлюються різні сторони теоретичних та методичних аспектів планування. Проте і досі залишається багато питань у сфері планування, які потребують відповідей та подальшого дослідження у даному напрямку.

**Постановка завдання.** Мета статті – систематизувати знання щодо сутності та класифікації принципів і методів, які застосовуються в процесі планування діяльності підприємств.

Для досягнення поставленої мети були використані такі методи економічних досліджень:

- системний підхід та аналіз – при розкритті сутності та змісту процесу планування;
- графічне моделювання – для графічного зображення основних моментів даного дослідження;
- теоретичне узагальнення – для визначення ролі планування в діяльності підприємства;
- абстрактно-логічний – для узагальнення і формування висновків

**Виклад основного матеріалу.** Суть планування полягає в розробці та обґрунтуванні цілей, визначенні найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань і встановленні їх взаємодії [5].

Планування як важлива складова менеджменту є особливою формою управлінської діяльності, що спрямована на розробку і обґрунтування стратегії економічного розвитку як підприємства в цілому, так і його підрозділів на певний період часу відповідно до цілей його функціонування і ресурсного забезпечення.

Планування є спеціалізованим видом управлінської діяльності. Серед п'яти основних функцій управління організацією (планування; організація; координація і регулювання; активізація і стимулювання; облік, контроль і аналіз) провідна роль належить саме плануванню. Воно — перший і найзначніший етап процесу менеджменту. На основі системи планів, створених фірмою, у подальшому здійснюються організація запланованих робіт, мотивація залученого для їх виконання персоналу, контроль результатів та оцінка їх з погляду планових показників [3].

Досвід зарубіжних та українських підприємств свідчить, що в ринкових умовах та за певної невизначеності недооцінка чи ігнорування планування призводять до значних, нічим не виправданих економічних втрат, і в кінцевому рахунку – до банкрутства.

Планування призначене для урахування всіх зовнішніх та внутрішніх чинників (економічних, соціальних, технічних, фінансових, ресурсних), що впливають на розвиток підприємства. А система планів призначена для конкретизації, урахування та акумуляції всіх наявних ресурсів підприємства, що мають бути спрямовані на його загальний розвиток.

Відомо, що за радянських часів до прогнозування існував жорсткий централізований підхід. Плани підприємств визначались завданнями галузевих міністерств, існувала добре відпрацьована система виробничих планів. В умовах ринкової економіки планування на підприємстві є внутрішньофірмовим, основною метою якого є забезпечення фінансових можливостей для успішної господарської діяльності, одержання необхідних для цього коштів та досягнення прибутковості всіх видів діяльності.

Сучасні умови господарювання, за яких підприємства опинилися сам на сам з невизначеним зовнішнім середовищем, непередбачуваною поведінкою інших суб'єктів господарювання спонукали їх до впровадження та максимального розширення прогнозування та планування, подальшого удосконалення методології і методики розроблення як прогнозів, так і планів.

Процес розробки комплексного плану соціально-економічного розвитку є для кожного підприємства досить складним і трудомістким предметом діяльності і тому повинен здійснюватися в відповідності з прийнятою технологією планування. Вона регламентує загальновизнаний порядок, встановлені терміни, необхідний вміст, послідовність процедур складання різних розділів плану і обґрунтування його показників, а також регулює механізм взаємодії виробничих підрозділів, функціональних органів і планових служб і спільної повсякденній діяльності.

До завдань планування як до процесу практичної діяльності відносяться:

- формулювання складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або передбачуваних можливостей розвитку підприємства;
- обґрунтування висунутих стратегій, цілей і завдань, які планує здійснити підприємство в майбутній період, проектування бажаного майбутнього організації;
- планування основних засобів досягнення поставлених цілей і завдань, вибір або створення необхідних коштів для наближення до бажаного майбутнього;
- визначення потреби ресурсів, планування обсягів і структури необхідних ресурсів і термінів їх надходження;
- проектування впровадження розроблених планів і контроль за їх виконанням.

У плануванні обґрунтування прийнятих рішень і прогноз очікуваних результатів спираються на теоретичні положення та принципи, а також практичні дані і факти. Теорія планування використовує таке припущення, що кожне підприємство буде прагнути до підвищення сукупного прибутку, обґрунтуванню планів підприємства з вибору виду продукції, що випускається, набору необхідної робочої сили, закупівлі необхідних ресурсів для організації виробництва певної кількості товарів і отримання максимального прибутку.

Планування спирається на певні закономірності, що одержали назву принципів планування. Вперше загальні принципи планування сформулював А. Файоль. В якості основних вимог до розробки програми дій та планів підприємства ним були сформульовані п'ять принципів:

- принцип необхідності планування означає повсюдне та обов'язкове застосування планів при виконанні будь-якого виду трудової діяльності. Цей принцип особливо важливий в умовах вільних ринкових відносин, оскільки його дотримання відповідає сучасним економічним вимогам раціонального використання обмежених ресурсів на всіх підприємствах;

- принцип єдності планів передбачає розробку загального або зведеного плану соціально-економічного розвитку підприємства, тобто всі розділи річного плану повинні бути тісно пов'язані в єдиний комплексний план. Єдність планів передбачає спільність економічних цілей та взаємодію різних підрозділів підприємства на горизонтальному та вертикальному рівнях планування та управління;
- принцип безперервності планів полягає в тому, що на кожному підприємстві процеси планування, організації та управління виробництвом, як і трудова діяльність, є взаємопов'язаними між собою і повинні здійснюватися постійно і без зупинки;
- принцип гнучкості планів тісно пов'язаний з безперервністю планування і припускає можливість коригування встановлених показників і координації планово-економічної діяльності підприємства;
- принцип точності планів визначається багатьма факторами, як зовнішніми, так і внутрішніми. Але в умовах ринкової економіки точність планів важко дотриматися. Тому кожен план складається з такою точністю, яку бажає досягти саме підприємство, з урахуванням його фінансового стану, положення на ринку й інших чинників.

Пізніше Р. Акофф обґрунтував ще два принципи планування – принцип участі та холізму. Принцип участі показує активний вплив персоналу на процес планування. Він припускає, що ніхто не може планувати ефективно для когось іншого. Краще планувати для себе – не важливо наскільки погано, ніж бути планованим іншими – не важливо наскільки добре. Сенс цього: збільшити свої бажання і здатності задовольнити потреби як власні, так і чужі. При цьому головне завдання професійних плановиків полягає в стимулюванні та полегшенні планування іншими для себе [6].

Принцип холізму складається з двох частин: координація та інтеграція. Координація встановлює, що діяльність жодної частини підприємства не можна планувати ефективно, якщо її виконувати незалежно від інших об'єктів даного рівня, а виникли проблеми необхідно вирішувати спільно.

Інтеграція визначає, що планування, здійснюване незалежно на кожному рівні, не може бути настільки ж ефективним без взаємозв'язку планів на всіх рівнях. Тому для її вирішення необхідна зміна стратегії іншого рівня.

Поєднання принципів координації та інтеграції дає відомий принцип холізму. Згідно з ним, чим більше елементів і рівнів в системі, тим вигідніше планувати одночасно і у взаємозалежності. Ця концепція планування «відразу усіма» протистоїть послідовному плануванню як зверху вниз, так і знизу вгору.

Існують також такі принципи планування, як централізований, децентралізований і комбінований

У сучасній практиці планування крім розглянутих класичних широку популярність мають наступні загальноекономічні принципи:

- конкретність і вимірність планів підприємства. Підприємство в цілому і кожна його підрозділ повинен мати чіткі орієнтири для своєї господарської діяльності. Це дозволяє контролювати хід виконання планів і судити про те, якою мірою вирішені поставлені завдання;
- принцип маржинальності (граничних величин). План повинен бути розрахований на досягнення максимально можливих результатів;
- орієнтованість у часі. Кожен план повинен мати свої строго певні межі часу. Відсутність часових меж не дозволяє підприємству контролювати виконання своїх планів.
- досяжність показників плану підприємства, реалістичність плану. Якщо підприємство приймає свідомо нездійсненні плани, відбувається збій роботи всіх його підрозділів, так що неможливо визначити винуватця порушення планової дисципліни. Реалістичність плану дозволяє налагодити чіткий контроль його виконання;
- комплексність. Планування має охоплювати всі сторони діяльності підприємства: виробництво та збут продукції, матеріально-технічне забезпечення, використання виробничих фондів, наймання персоналу і оплата праці, діяльність допоміжних служб та підрозділів, соціальні процеси

в колективі. У кожній з цих сфер встановлюються обсяг планованих робіт і терміни їх виконання, виділяються необхідні ресурси;

- несуперечність (узгодженість) різних видів планів підприємства. Плани підприємства повинні бути взаємо-підтримуючими. Виконання плану роботи одного підрозділу не повинно порушувати хід роботи інших підрозділів і підприємства в цілому. Навпаки, виконання плану роботи всього підприємства залежить від виконання приватних планів окремих його підрозділів. Узгодженість планів досягається тоді, коли забезпечено єдність (централізованість) плануючих органів підприємства;
- обов'язковість виконання плану. Прийнятий до виконання план підприємства (підрозділу) стає обов'язковим для виконання співробітниками підприємства. При зміні обставин або в міру реалізації плану керівництво підприємства або його планові органи можуть у межах своєї компетенції уточнювати або коригувати план шляхом внесення змін (доповнень) до відповідних показників.

При плануванні діяльності підприємства використовують різні методи, вибираючи які слід ураховувати певні вимоги до них. Методи планування мають відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних станів процесу становлення та розвитку ринкових відносин; ураховувати специфіку діяльності об'єктів планування та різноманітність засобів і шляхів досягнення основної підприємницької мети — збільшення прибутку (валового доходу). Класифікацію методів планування за різними ознаками наведено в табл. 1 [3].

*Таблиця*

### **Класифікація методів планування**

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ресурсний (за можливостями)</li><li>• Цільовий (за потребами)</li></ul>
Принципи визначення планових показників	<ul style="list-style-type: none"><li>• Якісні: експертно-оцінний ; евристичний</li><li>• Кількісні: екстраполяційний; інтерполяційний</li></ul>
Спосіб розрахунку планових показників	<ul style="list-style-type: none"><li>• Дослідно-статистичний (середніх показників)</li><li>• Факторний (чинниковий)</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нормативний</li> </ul>
Узгодженість ресурсів і потреб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Балансовий</li> <li>• Матричний</li> </ul>
Варіантність розроблюваних планів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Одноваріантний (інтуїтивний)</li> <li>• Поліваріантний (розрахунково-конструктивний)</li> <li>• Економіко-математичної оптимізації</li> </ul>
Спосіб виконання розрахункових операцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ручний</li> <li>• Механізований</li> <li>• Автоматизований</li> </ul>
Форма подання планових показників	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Табличний</li> <li>• Лінійно-графічний</li> <li>• Логіко-структурний (сітьовий)</li> </ul>

Описані та перераховані вище принципи, завдання та методи не є вичерпними і не існує єдиної думки щодо їх класифікації, групування та трактування.

Необхідність реформування планування взагалі й внутрішньогосподарського планування зокрема обумовлена невідповідністю системи планування, що склалась, ринковому механізмові господарювання і це є важливим народногосподарським науковим і практичним завданням. Існує також проблема недостатньої дослідженості та недосконалої методичної бази у сфері планування діяльності підприємств.

**Висновки.** Планування є важливим елементом у системі управління підприємством. Воно здійснюється поетапно в певній послідовності, що залежить від внутрішньої логіки розрахунків та особистих якостей виконавця. Метою такого планування є забезпечення потенціалу майбутньої успішної діяльності та досягнення поставлених цілей. Завдяки плануванню існує можливість приймати рішення, виходячи з єдиних пріоритетів, цінностей та завдань, важливість яких усвідомлюється як усім підприємством, так і кожним із його працівників. Незважаючи на певні недоліки в теоретико-методологічному аспекті та в практиці використання складності застосування в сучасних умовах невизначеності, воно, безперечно, позитивно впливає на підвищення прибутковості, впровадження високої організаційної культури та створює основу для забезпечення ефективного управління підприємством.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Беседин В.Ф. Региональная экономика: планирование, прогнозирование, управление. – К.: Наукова думка, 1989. – 157 с.
2. Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению организацией: [Электрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cm021.html>
3. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві – К.: КНЕУ, 2004 – 495 с.
4. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. – К.: Видавничий дім «Скарби», 2002. – 95 с.
5. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. 3-є вид. - К. Каравела, 2008. – 352 с.
6. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. 4-те видання, стереотипне. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 268 с.