

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

SYSTEMIZING PRINCIPLES OF PLANNING AN ENTERPRISE ACTIVITY

УДК 658.5

Костецька Н.І.

к.е.н.,

доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій Тернопільський національний економічний університет

У статті досліджено теоретичні підходи до використання важливих методологічних принципів планування на підприємстві. Розглянуто сутність принципів планування та їхнє значення у процесі планування діяльності підприємства. Систематизовано принципи відповідно до їхньої ролі та необхідності застосування на різних етапах процесу планування діяльності підприємства в сучасних умовах.

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

В статье исследованы теоретические подходы к использованию важных методологических принципов планирования на предприятии. Рассмотрена сущность принципов планирования и их значение в процессе планирования деятельности предприятия.

Систематизированы принципы согласно их роли и необходимости применения на разных этапах процесса планирования деятельности предприятия в современных условиях.

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

The article investigates theoretical approaches to using important methodological principles of planning at an enterprise. It examines the essence of planning principles and their importance in process of planning an enterprise activity. It systematizes principles according to their role and necessity to use at various stages of an enterprise activity planning process in modern conditions.

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

Постановка проблеми. Важливим складовим елементом у системі управління діяльністю підприємства є процес планування, що дає змогу встановлювати цілі для подальшого перспективного розвитку, раціонально розподіляти ресурси, організувати злагоджену діяльність усіх структурних підрозділів, узгоджувати потенціал підприємства із потребами ринку, виявляти і використовувати сприятливі можливості, попереджати про потенційні ризики і запобігати негативному впливу виникаючих загроз.

Дієвість планування на підприємстві значною мірою залежить від розуміння, систематизації і рівня використання важливих методологічних принципів. Планування діяльності підприємства як важливий процес, що складається із низки послідовних етапів і спрямований на забезпечення ефективної виробничо-господарської діяльності підприємства, потребує систематизації принципів відповідно до змін, які відбуваються в сучасних умовах розвитку економічних відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасна наука налічує велику кількість принципів, які доцільно використовувати у різних сферах і зокрема у процесі планування діяльності підприємства. Дослідженню принципів планування присвятили свої праці зарубіжні та вітчизняні вчені: Р. Акофф, В. В. Іванова, Т. Л. Мостенська, О. О. Орлов, В. М. Охріменко, Г. М. Тарасюк, А. Файоль та ін. Однак у сучасних нестабільних умовах розвитку економічних відносин спостерігається велика кількість змін, які впливають на процесі планування. Незважаючи на вагомий внесок і цінність отриманих науковцями результатів, виникає необхідність у проведенні досліджень щодо виділення принципів, застосування яких є найак-

туальнішим у процесі планування діяльності підприємства, а також їх систематизації відповідно до сучасних умов розвитку ринкових відносин.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження сутності найважливіших методологічних принципів, особливостей їхнього застосування і впливу на планування діяльності підприємства. Систематизація принципів відповідно до доцільності їхнього використання на різних етапах процесу планування діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У літературі поняття «принцип» розглядають як основне вихідне положення якої-небудь наукової системи чи теорії; як основоположну особливість, спосіб створення або здійснення чогось [1]. Тобто принципами є основні теоретичні правила і вихідні положення, якими керуються у процесі діяльності.

Вперше основні принципи планування сформулював французький інженер і фахівець у сфері управління А. Файоль [2]. Зокрема він вважав, що будь-якій діяльності підприємства в майбутньому повинна передувати хороша програма дій, яка є одночасно кінцевою ціллю, керуючою лінією поведінки, етапами майбутньої діяльності та засобами, які будуть використані. Ця програма має забезпечувати передбачуваний і підготовлений на визначений період розвиток підприємства [2, с. 42]. А. Файоль стверджував про безумовну необхідність такої програми, а також наявність у неї таких загальних рис, як єдність, безперервність, гнучкість і точність. У літературі [3, с. 164; 4, с. 90] цю програму дій ототожнюють із плануванням діяльності підприємства, а загальні риси і необхідність її розроблення – із принципами планування. Таким чином виокремлено п'ять принципів планування: необхідність, єдність, безперервність, гнучкість і точність.

Американський вчений Р. Акофф [5] дотримувався думки, що у процесі планування діяльності підприємства доцільно використовувати принципи участі, неперервності та холізму. Принцип холізму було охарактеризовано, як координацію та інтеграцію процесу планування всіх рівнів і підрозділів підприємства, що перегукується із принципом єдності, запропонованим А. Файолем. Таким чином у систему принципів планування було додано ще один принцип – участі.

Окрім зазначених принципів планування, існує велика кількість загальноекономічних принципів, яких потрібно дотримуватися у процесі планування діяльності підприємства. Зокрема вищенаведений перелік доцільно доповнити такими загальноекономічними принципами: первинність, науковість, цілеспрямованість, достовірність, реальність, оптимальність, адаптивність, систем-

ність, ефективність (рис. 1). Усі ці принципи є важливими, доповнюють один одного та потребують системного застосування у процесі планування діяльності підприємства.

Принцип необхідності означає обов'язкове розроблення планів для підприємства загалом, усіх його структурних підрозділів та видів діяльності, що дає змогу досягати бажаних результатів, раціонально розподіляти наявні ресурси, використовувати сприятливі можливості та запобігати негативному впливу можливих загроз, контролювати роботу всього підприємства і його структурних підрозділів.

Принцип єдності передбачає розроблення загального плану розвитку підприємства, у якому всі розділи узгоджено між собою, а також тісно пов'язано із планами усіх структурних підрозділів підприємства. Єдність планів передбачає горизон-



Рис. 1. Принципи, що впливають на процес планування діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [2; 3; 5; 6; 7]

тальну і вертикальну взаємодію усіх підрозділів для досягнення спільних цілей підприємства.

Р. Акофф виділив принцип холізму, який у літературі ототожнюють із принципом єдності, і вважав, що він має складатися з двох частин: принципу координації та принципу інтеграції. Принцип координації встановлює, що діяльність будь-якого підрозділу підприємства не можна планувати ефективно, якщо робити це незалежно від інших одиниць цього рівня. Отже, діяльність одиниць одного рівня слід планувати одночасно і у взаємозалежності. Принцип інтеграції встановлює, що планування, яке здійснюють незалежно на кожному рівні, не може бути таким ефективним, як планування у взаємозалежності на всіх рівнях. Загальновідомо, наприклад, що стратегії або практики, сформовані на одному рівні підприємства, часто створюють проблеми для інших рівнів. Тому проблема, що виникла на одному рівні, може бути найкращим чином вирішена шляхом зміни стратегії або практики іншого рівня. Суперечності між рівнями підприємства можуть так само виникати, як і між підрозділами одного рівня. Такі суперечності найчастіше виникають внаслідок недостатньої обізнаності про наслідки дій даного рівня або підрозділу для інших рівнів або підрозділів. Для того, щоб планувати ефективно, подібні протиріччя повинні бути усунені. Це можливо тільки шляхом координації та інтеграції в плануванні [5, с. 108–110].

Принцип безперервності планування обумовлений тим, що виробничі процеси на підприємстві не повинні зупинятися, а постійно змінювати один одного. Окрім цього можливість виникнення змін на підприємстві в результаті досягнення попередніх цілей, встановлення нових цілей, зміни можливостей підприємства, невизначеність зовнішнього середовища та імовірність виникнення непередбачуваних змін у ньому спонукають до усвідомлення важливості безперервності планування. Цей принцип можна реалізувати за допомогою формування системи планів, що дасть змогу досягнути безперервної заміни одних розроблених планів іншими і охопити усі види виробничо-господарської діяльності планами для конкретних часових періодів.

Принцип гнучкості тісно пов'язаний із принципом безперервності та передбачає можливість коригування планів. Це означає, що плани не є раз і назавжди даними, стабільними, а мають відображати зміни, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі діяльності підприємства. Для реалізації цього принципу плани повинні бути складені так, щоб можна було вносити корективи відповідно до непередбачуваних обставин, які можуть виникнути в майбутньому під час їхньої практичної реалізації.

Принцип точності означає, що плани повинні враховувати усю доступну для підприємства інформацію про умови внутрішнього і зовнішнього

середовища його діяльності. Плани, розроблені для різних часових періодів, мають бути конкретними і детальними на стільки, на скільки дозволяє рівень невизначеності ринкових умов господарювання.

Принцип участі означає активну участь персоналу в процесі планування. Реалізація цього принципу на практиці дає змогу кожному працівникові брати участь у процесі планування діяльності підприємства і перетворювати плани підприємства на плани окремого працівника, поліпшити комунікацію між персоналом і досягнути оперативного обміну інформацією всередині підприємства, викликати довіру до планування і знизити опір до впровадження запланованих змін, створити командний дух і зацікавленість працівників у власній роботі та успіху підприємства.

Принцип первинності вказує на те, що планування повинно передувати майбутній виробничо-господарській діяльності підприємства. Планування як одна із функцій управління цілком природньо має випереджати виконання інших функцій, зокрема, таких, як організація, мотивація, облік, аналіз і контроль.

Принцип науковості полягає у тому, що розроблення планів повинно базуватись на науково обґрунтованих розрахунках, а також враховувати дію об'єктивних економічних законів розвитку, передовий досвід у галузі управління, досягнення науково-технічного прогресу.

Принцип цілеспрямованості обумовлює вибір перспективних цілей і встановлення їхньої ієрархії під час розроблення планів, що має бути спрямовано на досягнення основної мети діяльності підприємства.

Принцип достовірності передбачає наявність відповідної об'єктивної, нормативно-інформаційної бази для розрахунку техніко-економічних показників плану.

Принцип реальності означає, що розроблені плани повинні відображати існуючий стан справ і бути можливими для виконання, тобто цифрові показники мають бути ні завищені, ні занижені.

Принцип оптимальності передбачає вибір найкращого варіанту плану із усіх можливих згідно із обраним критерієм оптимізації. Зазвичай дотримання цього принципу на практиці потребує використання економіко-математичних методів і моделей.

Принцип адаптивності вказує на те, що плани мають бути пристосовані до реалій зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства, що характеризуються невизначеністю, мінливістю і непередбачуваністю.

Принцип системності передбачає створення на підприємстві системи планів для забезпечення взаємозв'язку всіх видів планів шляхом доповнення і деталізації одного плану іншим, що виявляється через сукупність стратегічних, тактичних і оперативних планів.

Принцип ефективності спрямований на забезпечення певного рівня прибутковості. Тобто обґрунтування у планах раціонального використання усіх наявних ресурсів з метою досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємства при якомога нижчих витратах.

Усі вищенаведені принципи є важливими для застосування впродовж усього процесу планування діяльності підприємства, який передбачає таку послідовність етапів [7, с. 93]:

- визначення загальної мети планування;
- постановка і дослідження проблеми;
- встановлення конкретних деталізованих цілей;
- пошук альтернатив із усіх можливих варіантів;
- прогнозування майбутнього розвитку подій;
- оцінювання запропонованих альтернатив;
- прийняття планового рішення;
- проектування реалізації планування;
- контроль за виконанням планів.

Однак кожен етап процесу планування характеризується певними особливостями, що спонукають до виділення тих принципів, дотримання яких має першочергове значення на конкретному етапі. Для підвищення ефективності планування необхідно враховувати сутність і особливості цих принципів щодо доцільності їхнього застосування на різних етапах процесу планування діяльності підприємства (табл. 1).

Визначення загальної мети планування вкрай потрібно і має передувати усій іншій діяльності, пов'язаній із плануванням. Встановлення загальних орієнтирів та цілей повинно бути основою для вибору форм планування, методів розробки планів, критеріїв при прийнятті рішень і контролю за їхнім виконанням. Тому принципи необхідності, цілеспрямованості та первинності невід'ємні для цього етапу.

Етап, на якому здійснюється постановка і дослідження проблеми, передбачає проведення

аналізу ситуації, що склалася на момент розроблення планів і формулювання бачення кінцевої ситуації, що має бути досягнута в результаті реалізації планів. Для цього необхідно дотримання принципів: єдності – при всебічному дослідженні поточної ситуації та узгодженні з метою майбутньої діяльності підприємства; точності та достовірності – при обробці наявної доступної інформації про стан внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; участі – при відборі персоналу, задіяного до виявлення і дослідження проблем.

На етапі встановлення конкретних деталізованих цілей, які повинні бути досягнуті протягом планового періоду, виникає потреба у першочерговому врахуванні таких принципів: єдності й цілеспрямованості – при забезпеченні злагодженої роботи у напрямку досягнення цілей, точності й достовірності – при визначенні кількісних і якісних параметрів встановлених цілей, реальності й адаптивності – при забезпеченні досяжності планових цілей і максимальної пристосованості до умов середовища діяльності підприємства.

Пошук альтернатив із усіх можливих варіантів передбачає виявлення найкращих шляхів досягнення планових цілей і розроблення відповідних заходів, чого можна досягнути за допомогою таких принципів: безперервності – при дослідженні процесів і змін, що постійно відбуваються у середовищі діяльності підприємства; участі – при залученні усіх компетентних працівників; адаптивності – при пошуку рішень, найбільш пристосованих до умов функціонування підприємства.

На етапі прогнозування майбутнього розвитку подій існує потреба у дотриманні загальнооекономічних принципів: первинності та реальності – при розрахунку прогнозних показників відповідно до планових цілей і очікуваних імовірних змін у середовищі діяльності підприємства, науковості – для врахування об'єктивних законів розвитку,

Таблиця 1

Систематизація принципів відповідно до етапів процесу планування діяльності підприємства

Етапи процесу планування	Принципи, які слід застосовувати на різних етапах процесу планування
1. Визначення загальної мети планування	Необхідність, первинність, цілеспрямованість
2. Постановка і дослідження проблеми	Єдність, точність, достовірність, участь
3. Встановлення конкретних деталізованих цілей	Єдність, точність, цілеспрямованість, достовірність, реальність, адаптивність
4. Пошук альтернатив із усіх можливих варіантів	Безперервність, участь, адаптивність
5. Прогнозування майбутнього розвитку подій	Первинність, науковість, реальність, оптимальність
6. Оцінювання запропонованих альтернатив	Гнучкість, науковість, адаптивність, ефективність
7. Прийняття планового рішення	Необхідність, точність, первинність, науковість, цілеспрямованість, реальність, оптимальність, системність, ефективність
8. Проектування реалізації планування	Необхідність, єдність, гнучкість, участь, системність
9. Контроль за виконанням планів	Необхідність, безперервність, гнучкість, точність, участь, ефективність

Джерело: побудовано автором

оптимальності – при виборі найкращих прогнозних показників із усіх можливих альтернатив відповідно до визначених критеріїв оптимізації.

Оцінювання запропонованих альтернатив здійснюється за результатами прогнозування з метою обрання найкращої альтернативи. Для цього важливим є врахування принципів: гнучкості – при визначенні можливостей щодо коригування планів відповідно до передбачуваних чи непередбачуваних змін у середовищі; науковості – для врахування досягнень у техніко-технологічній сфері та управління; адаптивності – у пристосуванні діяльності підприємства до умов зовнішнього середовища; ефективності – при розрахунку економічного ефекту від запропонованих альтернатив.

На етапі прийняття планового рішення виникає потреба у дотриманні найбільшої кількості принципів, оскільки саме від схвалених рішень залежить подальша діяльність і розвиток підприємства. Тому принцип необхідності спрямований на обов'язковий вибір єдиного оптимального із усіх можливих варіантів планового рішення і оформлення його у вигляді планового документа; точності – на максимально можливу відповідність цілям в умовах невизначеності середовища; первинності – на забезпечення орієнтиру для подальшої діяльності; науковості – на використання наукового підходу при здійсненні планових розрахунків; цілеспрямованості – на досягнення визначених перспективних цілей; реальності – на забезпечення узгодженості між можливостями підприємства і оточуючим середовищем; оптимальності – на вибір найкращого планового рішення із усіх можливих варіантів; системності – на досягнення взаємозв'язку між коротко- і довгостроковими цілями підприємства; ефективності – на досягнення максимально можливої прибутковості від прийнятого рішення.

Етап, на якому здійснюється проектування реалізації планування, необхідний для забезпечення своєчасного виконання прийнятих рішень на підприємстві. Через те на цьому етапі важливо враховувати такі принципи: необхідності – для неодмінного визначення послідовності процесу досягнення визначених цілей і практичної реалізації прийнятих рішень; єдності – для забезпечення узгодженої діяльності усіх структурних підрозділів; гнучкості – для надання можливості вносити певні корективи відповідно до можливих змін у середовищі; участі – для залучення відповідальних виконавців до розроблення проекту майбутньої діяльності; системності – для досягнення взаємозв'язку між різними видами планів і дотримання часових меж при впровадженні планів у практичну діяльність підприємства.

Контроль за виконанням планів є завершальним етапом у процесі планування та потребує дотримання таких принципів: необхідності – при здійсненні перевірки чи спостереження з метою виявлення відхилень від планів; безперервності – при врахуванні імовірності виникнення непередбачуваних змін у виробничо-господарській діяльності підприємства і суспільстві; гнучкості – при потребі вжити певних заходів чи виробленні відповідних коригуючих дій для протидії небажаним змінам; точності – при збиранні та обробленні інформації про відхилення від планів; участі – при залученні працівників до контролювання усіх процесів з метою виявлення небажаних змін і попередження негативних наслідків; ефективності – при визначенні величини відхилень від плану та їхнього впливу на результативність діяльності підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Дотримання або недотримання принципів у процесі планування діяльності усього підприємства та його структурних підрозділів впливає на перебіг цього процесу загалом чи окремих його етапів. Усі вищенаведені принципи важливі, органічно взаємопов'язані та певною мірою доповнюють один одного. Їхнє комплексне застосування і систематизація відповідно до особливостей різних етапів процесу планування сприятиме поліпшенню процесу планування діяльності підприємств різних галузей промисловості в сучасних умовах розвитку економічних відносин.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Словник української мови. В 11 т. – Київ: Наукова думка, 1970–1980.
2. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
3. Принципы планирования – аспекты системного подхода [Електронний ресурс] / В. Н. Охрименко, Г. И. Груба, В. Т. Плакида, И. В. Милькин // Коммунальное хозяйство міст. Научно-технический сборник. – 2014. – № 113. – С. 163–173. – Режим доступа: <http://eprints.kname.edu.ua>.
4. Білан О. С. Принципи концептуального підходу до формування системи інвестиційного планування на підприємстві / О. С. Білан // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6(44). – С. 89–93.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф; [пер. с англ. под общ. ред. В. И. Данилова-Данильяна]. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
6. Мостенська Т. Л. Планування і контроль на підприємствах: конспект лекцій / Т. Л. Мостенська, Т. В. Рибачук-Ярова. – К.: НУХТ, 2011. – 127 с.
7. Костецька Н. І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства / Н. І. Костецька // Сталий розвиток економіки. – 2016. – № 1(30). – С. 91–96.