

Т.Б. Кушнір
канд. екон. наук

О.В. Немцов
м. Харків

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні як світова, так і національна економіка характеризуються невизначеністю, мінливістю, високою динамічністю, детермінованістю, ризикованістю та швидкою плінністю. Такі ознаки дедалі більше будуть супроводжувати весь світ, що підтверджується фінансово-економічною світовою кризою. За таких умов потрібно шукати відповідні засоби, що знижуватимуть негативні наслідки подібних проявів. Одним з таких засобів можна вважати запровадження планування, зокрема побудову системи планування на всіх рівнях господарювання, починаючи від підприємства

та закінчуючи державою. Формування системи планування дозволяє своєчасно визначати майбутні науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-політичні та інші види впливу зовнішнього середовища, а також ідентифікувати внутрішні загрози та приймати відповідні управлінські рішення, що є необхідною передумовою складеної, безперервної та ефективної роботи будь-якого підприємства, та держави в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами дослідження планування в категоріальному аспекті, визначенні його ролі та сутності займалося чимало вітчиз-

няних та зарубіжних вчених: В. Є. Москалюк, Г. М. Тарасюк, О. С. Іванілов, Т. Г. Морозова, Е. А. Бельтюков, В. Г. Воронкова, Ю. А. Аніскін, Ю. Лернер, Г. Бенвеністе, А. І. Ільїн, М. М. Алексєєва, О. Б. Плоха, К. Л. Хадсон, Г. Дж. Болт, Г. Стейнер, Дж. Майнер, Г. Мінтсберг, А. Мак Х'юг. Вивченню розвитку системи планування присвятили свої роботи такі автори як Г. М. Тарасюк, Н. В. Куденко, Г. Бенвеністе, В. Гужва, О. Б. Плоха. Досліджували питання формування системи планування наступні вчені: О. Б. Плоха, Е. В. Мінько, А. Е. Мінько, Дж. К. Лафта, Ю. І. Черняк, Л. Берталанфі. Методиці формування системи планування було присвячено роботи таких авторів: Є. В. Гріцик, Є. В. Фрейдіна, О. О. Беляєв, Е. М. Коротков, І. В. Смолін, Д. Кліланд, В. Кінг, С. А. Валувєв, В. Н. Волкова, А. П. Градов.

Мета та завдання статті. Дослідити категорію планування у філософському та історичному аспектах, визначити його сутність та зміст, взаємозв'язок з іншими економічними категоріями, систематизувати знання щодо поняття системи, визначити її складові, надати рекомендації з формування системи планування в контексті її структури, методики та механізму реалізації.

Викладення основного матеріалу дослідження. Питаннями планування різноманітних видів своєї діяльності людини займається з прадавніх часів. Сьогодні планування є наукою, що охоплює сукупність систематизованих знань про закономірності формування й функціонування різних господарських систем. Вона називається планологією та виступає складовою економічної науки. Саме філософське вивчення феномену планування є основою побудови теоретико-методологічного апарату планології як науки.

Розглядаючи планування як розумовий процес, який здійснюється людиною і не може відбуватися відокремлено від її світогляду та власної філософської позиції, розрізняють три основні філософські концепції: формальну, інкрементальну і системну. Формальне планування дозволяє за допомогою особливих методів одержати досить точні кількісні показники для прийняття управлінських рішень, тобто припускає механістичний погляд у майбутнє, де результати або відомі, або ж обчислені з певною імовірністю. Інкрементальне планування здебільшого спирається на людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, забезпечує своєчасну реакцію господарюючого суб'єкта на будь-які зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, дозволяє організації вижити та досягти своїх цілей у довгостроковому періоді. При системному плануванні відбувається взаємодія із зовнішнім середовищем, тому планування розглядається не як дискретна діяльність, а як процес, що безперервно розвивається.

Філософський підхід до сутності планування дозволяє виділити два рівні: планування в якості індивідуального, суб'єктивного явища, або суспільно-історичного явища.

Якщо досліджувати планування з позиції суб'єктивного явища, то можна сказати, що процес планування міститься у мисленій побудові дій та передбаченні їх результатів, що є однією із функцій людської свідомості. Як суспільно-історичне явище планування є одним з елементів виробничих відносин. На нашу думку, плануванню, як вже наголошувалося, властивий суспільний характер, який реалізується в тому, що планування неможливе та існує тільки тоді, коли є людина, соціум; воно

виражає розумову діяльність та реалізується через управлінські дії саме людини. Тобто визначення планування як суспільного явища задовольняє як суб'єктивному підходу, так і суспільно-історичному. Оскільки ми досліджуємо планування з економічної позиції, то воно є частиною економічної системи, а тому є економічним явищем. Взагалі планування в будь-якій галузі можна розглядати, як невід'ємний елемент економічної діяльності людини, оскільки в будь-якій сфері діяльності людини проявляється її економічний напрям. Отже, на наш погляд, щодо розуміння поняття планування його можна визначити як суспільно-економічне явище.

Планування розвивалося не окремо від інших економічних категорій, а в тісному взаємозв'язку з ними, всередині єдиної економічної системи. Як планування певною мірою впливало на формування, функціонування та розвиток інших економічних категорій та на економічну систему взагалі, так й інші економічні категорії та економічна система в цілому здійснювали свою впливову дію на планування.

Аналіз планування в історичній ретроспективі показав, що розвиток даної категорії проходив у тісному взаємозв'язку з управлінням, контролінгом, прогнозуванням, бюджетуванням, логістикою, побудовою інтегрованих інформаційних систем. Різні автори, що досліджують питання управління, контролінгу, бюджетування, прогнозування, а також стратегічного планування, стратегічного управління, стратегічного контролінгу, стратегічного прогнозування, систем планування, управління, прогнозування, контролінгу, бюджетування, побудови різних стратегій, дають таким різним категоріям однакові визначення, що вносить певну плутанину в категорійний апарат, та призводить до ситуації «гри» термінів. Нами зроблено спробу систематизувати інформацію щодо категорійного апарату планування та зробити це у взаємоузгодженості з іншими поняттями, що мають відношення до досліджуваного нами питання.

Всі зазначені вище категорії можна укрупнено розподілити на основні та похідні, тобто такі категорії як планування, управління, прогнозування тощо мають всеосяжний характер, а такі категорії як система планування, стратегічне планування, план, програма, рішення тощо походять від цих основних категорій. Ці похідні категорії утворилися значно пізніше ніж основні категорії та є результатом еволюційних та революційних змін як в галузі економіки взагалі, так і у вузькому розумінні цих основних категорій. Так, стратегічне планування утворилося в свій час як одна із концепцій планування, а потім все ж таки стало складовою планування поряд з тактичним та оперативним. Такі категорії, як план, рішення, програма, прогноз утворилися майже тоді, коли й основні категорії, а може деякий час й передували ним, але оскільки ці категорії є остаточним результатом певних дій по плануванню, управлінню, прогнозуванню тощо, то з цього боку вони теж є похідними від основних категорій. З точки зору системності всі процеси та об'єкти стали розглядати нещодавно — на початку ХХ сторіччя — та з того часу все більше і більше категорій досліджують як системи, тому категорія система планування є похідною.

Отже, планування можна визначити, як суспільно-економічне явище, яке має на меті творче пізнання та визначення майбутнього, формування певних пара-

метрів, цілей, завдань та управлінських рішень на базі підготовки прийняття цих рішень, які за часом розробляються раніше настання певних ринкових коливань та представляє собою певний методичний процес з розробки системи планування, що внутрішньо узгоджена та адаптована до реальної ситуації, кон'юнктури ринку та умов невизначеності й ризику.

Систему планування можна розглядати як результат процесу планування, з одного боку, але з іншого — ми вважаємо, що процес формування системи планування в ринкових умовах ніколи не закінчується, бо завжди є прагнення системи до вдосконалення, проте, сама невизначеність зовнішньої, а певною мірою, і внутрішньої середи, спонукає до пошуку інших нових форм. За таких умов попередня система планування стає підґрунтям для формування нової, що дозволяє її розглядати, як безпосередньо процес планування.

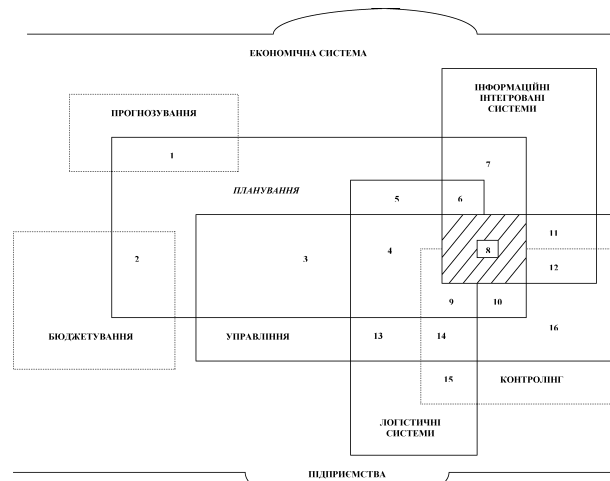
Таким чином система планування — це процес планування, результат якого виражається у побудові сукупності підсистем стратегічного, тактичного, оперативного планування, що пов'язані між собою головною метою, представляють собою одну структуру, діють як одне ціле, але гнучкі в своєму пристосуванні до будь-яких змін внутрішньої та зовнішньої середи та певною мірою відокремлені одна від одної, що надає можливості більш ефективно функціонувати.

Система планування є процесом. Отже її побудова відбувається під впливом різноманітних процесів, що проходять в рамках складної системи — підприємства. Для розуміння структури та внутрішнього упорядкування системи планування потрібно з'ясувати, а що є система взагалі та якими параметрами вона характеризується.

Всі визначення системи певною мірою однаково трактують це поняття. Виходячи з цього система, це певна цілісність об'єктів, що складається з взаємопов'язаних частин у свідомості суб'єкту, кожна з яких вносить свій вклад у характеристики даної цілісності та характеризує певні відношення, принципи побудови при пізнанні цілого. Таким чином, формування системи проходить в декілька етапів, коли частини та елементи, що можуть ефективно функціонувати, складають одне ціле. Формування системи планування відбувається під впливом певних процесів в економічній системі підприємства, що дозволяє визначити її місце та роль. Представимо даний зв'язок у вигляді схеми, що подана на рисунку 1.

Отже, восьмий перетин є ключовим для нашого дослідження, бо тут відбувається формування системи планування підприємства. Сьогодні процес планування комп'ютеризований та реалізується через інтегровані інформаційні системи, що побудовані на основі логістичних стандартів, тобто є певною мірою логістичними. Планування реалізується через фази постановки проблеми, визначення альтернатив, порівняння та оцінки, прийняття рішень. В процесі реалізації планування беруть участь прогнозування та бюджетування. Управління та контролінг реалізуються через фази реалізації рішень та їхнього контролю й аналізу. В цілому, при взаємодії даних елементів економічної системи відбувається процес формування та функціонування системи планування.

Сьогодні системи стають все складнішими, і такий процес є тенденцією на майбутнє. Такі системи характеризуються динамічністю, саморозвитком, невпорядко-



1 – перетин планування та прогнозування; 2 – перетин планування та бюджетування; 3 – перетин планування та управління; 4 – перетин планування, управління, логістичних систем; 5 – перетин планування та логістичних систем; 6 – перетин планування, логістичних систем, інформаційних інтегрованих систем; 7 – перетин планування та інформаційних інтегрованих систем; 8 – перетин планування, управління, контролінгу, інформаційних інтегрованих систем, логістичних систем; 9 – перетин планування, управління, логістичних систем, контролінгу; 10 – перетин планування, управління та контролінгу; 11 – перетин управління та інформаційних систем; 12 – перетин управління, контролінгу, інформаційних систем; 13 – перетин управління, логістичних систем; 14 – перетин управління, контролінгу, логістичних систем; 15 – перетин контролінгу, логістичних систем; 16 – перетин управління, контролінгу.

Рис. 1. Місце планування в економічній системі підприємства
ваністю, перехідним характером, що реалізується під впливом механізмів біфуркації і хаосу (у стані біфуркації реалізується порядок системи, у стані хаосу народжується новий порядок), дисипативністю (процеси, що відбуваються в системі є незворотними).

Отже, складні системи є неврівноваженими, динамічними та нелінійними, тобто де події «х» не обов'язково породжують події «у». Виходячи з цього, на нашу думку, структура елементів системи планування складається з підсистем:

- які забезпечують процес планування;
- в яких безпосередньо відбувається процес планування;
- що є результатом цього процесу планування (рис. 2).

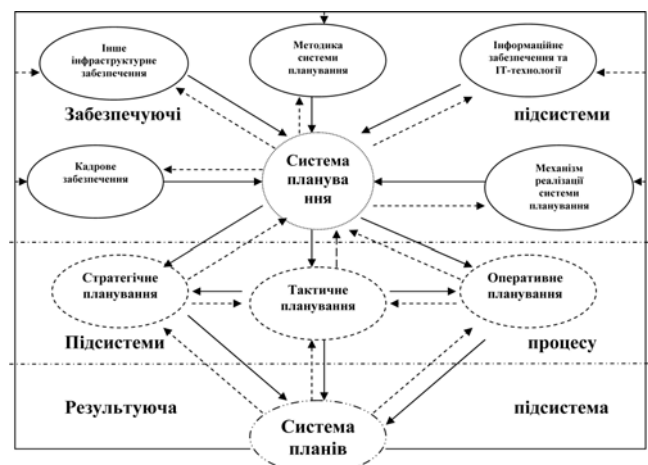


Рис. 2. Структура системи планування

Перший вид підсистем з різних боків забезпечують необхідними ресурсами систему планування, тобто умовно є входом системи. Другий вид підсистем є процесом перетворення вхідних ресурсів на результат або продукт системи, тобто умовно є перетворювачем сис-

теми. Третій вид підсистем є власне результатом або продуктом системи, тобто умовно виходом системи.

Всі ці підсистеми пов'язані між собою зв'язками та зворотними зв'язками. Так висхідна інформація із забезпечуючих систем оброблюється за допомогою певних принципів і методів в підсистемах стратегічного, тактичного та оперативного планування, та приймає конкретні форми у вигляді сукупності планів, а саме конкретних якісних та кількісних показників, що узгоджені між собою, мають певні строки виконання та конкретних виконавців і відповідальних.

Формування та функціонування системи планування реалізується через певний механізм.

У підґрунтя механізму реалізації системи планування покладені наступні важелі:

- сукупність законів та закономірностей побудови системи планування та складання планів;
- сукупність принципів побудови системи планування та складання планів;
- реалізація методології формування системи планування.

Гармонійне поєднання вищезазначених важелів надає можливість коректної побудови та подальшого ефективного функціонування системи планування. Положення певних законів, закономірностей та принципів повинні бути підставою для побудови системи планів. На їх основі формується методологія реалізації формування системи планування тобто визначається мета, підхід, методи та засоби.

За допомогою методів визначається порядок формування системи планування. Особливої уваги заслуговують, на нашу думку, методи дослідження операцій. Розвинений інструментарій даних методів, який поєднує в собі досягнення інших підкласів методів, дозволяє більш глибоко та реальніше відображати ситуацію та більш коректно будувати відповідні моделі. На основі даних методів нами було розроблено ресурсно-оптимізаційний метод на основі CVP-моделі.

Суть запропонованого методу полягає в тому, що через аналіз ресурсів, на придбання та утримання яких здійснюються витрати господарської діяльності, а також розподілення їх на постійні та змінні, й віднесення на конкретні види продукції або центри відповідальності, оптимізувати їх якісний та кількісний склад та спосіб податкового та бухгалтерського обліку з метою мінімізації. Таким чином, витрати є кількістю коштів, що витрачені на той чи інший ресурс підприємства, тому витрати можна оптимізувати тільки за допомогою оптимізації самих ресурсів. Для того, щоб коректніше проаналізувати склад витрат необхідно розподілити їх на постійні та змінні та прагнути звести до раціонального, логічного, оптимального розміру. Це робиться з метою віднесення змінних витрат по видах продукції або центрах витрат, бо постійні витрати не можуть бути так розподілені, а в кращому випадку розподіляються пропорційно між видами продукції. Це, в свою чергу, дозволяє побачити, які види продукції або центри витрат є найбільш ресурсоемними та наскільки оптимальним та ефективним є розподілення цих ресурсів. Отже, кожний ресурс порівнюється за всіма характеристиками з альтернативними й робиться висновок про доцільність подальшого використання такого ресурсу за наявного

обсягу, якісних характеристик та способу його використання. Значної уваги заслуговує вивчення витрат, які витрачаються на ці ресурси, ще і за способом віднесення їх до тієї чи іншої податкової бази та методу відображення у бухгалтерському обліку. Тобто, якщо певні витрати можуть бути враховані за декількома статтями витрат, вибирається той спосіб, коли податкових зобов'язань виникає менше. Наприклад, премії працівникам можуть бути враховані у додатковій заробітній платні та підлягати нарахуванню обов'язкових відрахувань у недержавні фонди соціального забезпечення, а можуть ці премії бути кваліфіковані, як додаткові блага та оподатковуватися згідно зі ставкою податку на доходи фізичних осіб. Суми обов'язкових платежів та податку на доходи порівнюються, і даний ресурс кваліфікується в такий спосіб, коли сума платежів менше.

Використання запропонованого ресурсно-оптимізаційного методу на основі CVP-моделі дозволить проводити всебічний моніторинг використання ресурсів, а також формування витрат, прибутку та ціни на стадії складання планів, тобто сприятиме побудові більш виваженої, точної та обґрунтованої системи планів підприємства.

Формування та подальше функціонування системи планування потребує на певну процедуру, тобто процес її побудови та роботи здійснюється поетапно. Така процедура є методикою формування системи планування на підприємстві. Етапи реалізації методики планування можна представити у вигляді блок-схеми на рисунку 3.

Першим етапом формування системи планування є розробка методологічного апарату, який буде покладено в підґрунтя всіх інших етапів, тобто на основі науково розробленої бази загальних та спеціальних законів, принципів, визначеного підходу та методичного апарату здійснюються всі подальші дії з аналізу, оцінки, розробки та затвердження системи планування.

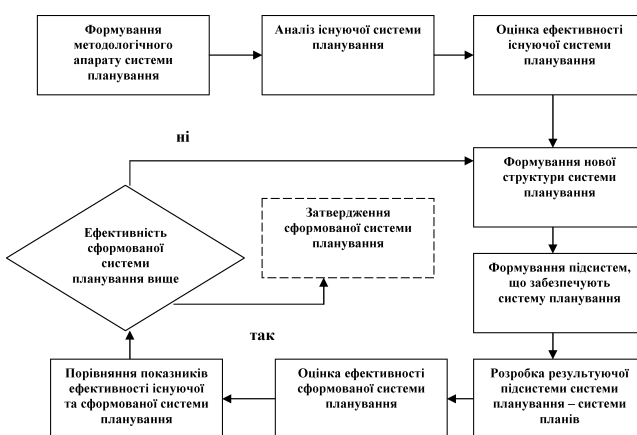


Рис. 3. Блок-схема методики формування системи планування на підприємстві

На основі методологічного інструментарію проводиться аналіз вже існуючої (за наявності) системи планування. За основними показниками ефективності оцінюється існуюча система планування.

Для визначення рівня ефективності ми пропонуємо застосовувати інтегральний показник ефективності:

$$ІПЕ = f(ФП, РП, ПВП, КП), \quad (1)$$

де *ІПЕ* — інтегральний показник ефективності; *ФП* — фінансові показники підприємства; *РП* — ринкові показники, що характеризують положення підприємства; *ПВП* — показники внутрішніх процесів; *КП* — кадрові показники.

Далі відбувається формування структури системи планування — дуже важливий процес, оскільки від того наскільки коректно буде сформована сама структура залежить успіх усієї подальшої роботи підприємства. Для цього переважно використовують методи розпізнавання образів. Потім формуються підсистеми системи планування, визначаються кількість та характер зв'язків між ними. На цьому етапі використовується методичний інструментарій, що характерний для вивчення складних систем. Наступним етапом є формування системи планів, як результату взаємодії підсистем, що забезпечують цей процес. Методи, що використовуються під час здійснення цього етапу, є характерними для простих систем. Визначаються вищенаведені показники ефективності сформованої системи планування та відбувається їх порівняння. Якщо сформована система планування сформована більш ефективно, вона підлягає затвердженню та подальшому впровадженню.

Висновки. Система планування постійно удосконалюється у відповідності з плінними умовами буття і

зовнішнього середовища. При її формуванні необхідно урахувати особливості галузевої, виробничої діяльності, географічне розташування, ментальність працівників, контрагентів та клієнтів, а також застосовувати запропоновані структуру, механізм реалізації та методику, що сприятиме всебічному розвитку підприємства, його сталому функціонуванню, стійкості, конкурентоспроможності. Запропоновані теоретичні аспекти формування системи планування надають можливість більш виважено підходити до здійснення практичної діяльності в цій галузі, а також є фундаментальною базою для подальших досліджень в цьому напрямку.

Література

1. Тарасюк Г. М. Необхідність планування в умовах ринкових відносин. // Вісник ЖІТІ. Економічні науки. — 2002. — № 21.
2. Плохая Е. Б. Анализ и оценка эффективности функционирования системы планирования. // Экономика: проблемы теории та практики: Зб. наук. пр. — Вип. 139. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. — 78–82 с.
3. Гальчинський А. Методологія складних систем // Економіка України. — 2007. — № 4.