

**А. М. Ткаченко,**  
*доктор економічних наук,*  
**І. О. Казачков,**  
*аспірант*  
*Запорізька державна інженерна академія,*

## ЕВОЛЮЦІЯ СИСТЕМ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Потреба та здатність передбачати розвиток подій і їх наслідків характерні для людини. Це пояснюється тим, що перед початком будь-якої діяльності, приймаючи рішення щодо її доцільності, людина спочатку уявляє цю діяльність, а також можливі результати її здійснення, які зіставляє зі своїми цілями. Унаслідок постійного повторення дій (а це «повторення» залежить від характеристики стабільності та визначеності умов діяльності) формується динамічний стереотип, що охоплює усвідомлене та неусвідомлене передбачення. А оскільки будь-яка організація — це сукупність осіб, які спільно працюють заради досягнення загальної мети, таке передбачення необхідне й для будь-якої організації. Обґрунтованість передбачення залежить від таких чинників:

— ступеня сприйняття та розуміння явищ і процесів на підприємстві й навколо нього;

— рівня передбачуваності розвитку цих явищ і процесів;

— оцінки можливості управлінського впливу на ці процеси та явища за допомогою доступного методичного й технологічного інструментарію.

Завдання так званого наукового передбачення полягає в тому, щоб на підставі наукових методів логічного аналізу та синтезу «виводити» майбутнє з минулого та сьогоdnішнього. Передбачити обриси (або лише окремі елементи) майбутнього, які тільки проглядають з теперішнього, певною мірою допомагає інтуїція [6, с. 7].

Найважливішою функцією управління підприємством є планування його діяльності, яке здійснюється на основі вищезгаданого наукового передбачення. Планування — процес визначення мети, яку підприємство передбачає досягти за певний проміжок часу, і способів її досягнення.

В умовах становлення повноцінного ринку в Україні підприємства отримали самостійність, права у визначенні та реалізації виробничої програми, шляхів розвитку виробництва, мотивації праці та відповідальності за кінцеві результати господарювання. Нині підприємство є «відкритою» системою, яка повинна

швидко та ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Для підприємства відкритого типу характерними є швидкозмінні умови функціонування; пристосування до умов зовнішнього середовища; різноманітність цілей та альтернатив їх досягнення; залежність обсягів виробництва від попиту, наявності продуктів-аналогів, замінників, цін конкурентів тощо.

Зазвичай промислові підприємства мають багато спільного, проте кожне з них є унікальним, особливим, а це обумовлюється:

- метою й характером діяльності;
- формою власності майна;
- належністю капіталу;
- правовим статусом і формою господарювання;
- технологічною й територіальною цілісністю;
- чисельністю працівників.

З метою ефективного управління деякі автори виокремлюють такі підприємства:

- технологічного типу;
- кон'юнктурного типу;
- маркетингові;
- технологічної атаки;
- підприємства-віоленти;
- підприємства-патієнти;
- підприємства-комунанти;
- підприємства-експлеренти [4, с. 5].

А. Файоль та Л. Урвік ще у своїх перших роботах зазначали, що передбачення — це відправна точка планування діяльності будь-якого підприємства та управління взагалі. Залежно від розуміння тенденцій розвитку економіки, галузі чи окремого підприємства, а також необхідності та можливостей передбачення, що створюються сьогодні, сучасні фірми у процесі становлення та розвитку власних систем планування можуть проходити (у дещо скороченому варіанті) історичний шлях розвитку планування та управління підприємствами за останні 50—60 років. Чотири основні фази поступового переходу до стратегічного управління наведено в табл. 1 [6, с. 9].

Розглядаючи таблицю, не можна піддавати кри-

Характеристика та основні ознаки фаз еволюції систем планування [3, с. 7]

| Характеристика фаз  | Основні орієнтири  |
|---|--|
| Фаза 1<br>Поточне управління „за відхиленнями”                        | Реагування на ситуацію, що складається.<br>Планування, зорієнтоване всередину організації, обмежується розробкою бюджетів (бюджетування) і поточних планів (оперативне й тактичне планування). Домінування бюджетування та фінансового контролю як інструментів управлінського впливу.   |
| Фаза 2<br>Управління „від досягнутого” (з елементами передбачення)    | Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається зовні та в організації.<br>Планування використовує екстраполяційне передбачення, перехід до довгострокового планування.  |
| Фаза 3<br>Управління „за цілями” з орієнтацією на зовнішнє середовище | Опанування „стратегічного мислення”, націленого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства та використання шансів, що сприяють успіху організації.<br>Планування стратегічне, що містить „стратегічні відповіді” на дії конкурентів у категоріях „продукт-ринок”.   |
| Фаза 4<br>Стратегічне управління                                      | Підготовка майбутнього та до майбутнього. Опанування стратегічної поведінки, механізмів впливу на середовище.<br>Стратегічне планування пронизує всі підсистеми діяльності підприємства, передбачає їхню зміну на вимоги середовища, використовує всі досягнення зазначених раніше фаз. Використання розвинених систем стратегічного управління. |

тиці (кожна система планування має досить велику кількість недоліків) той чи інший етап розвитку управлінської думки, тому що кожен з них тісно пов'язаний з особливостями розвитку економіки та ринку на тому чи іншому етапі розвитку цивілізації. Тобто більш прості ринкові відносини на початку ХХ ст. дозволяли використовувати найпростіші системи планування, які повністю задовольняли потребам менеджерів та власників підприємств. Але з розвитком товарно-грошових відносин розвивалася й сама теорія управління, що призводило до виникнення нових, більш досконалих планових систем.

Розглянемо кожну фазу (табл. 1) більш детально.

На перших етапах створення та функціонування підприємств можна розпізнати характеристики управління, що були притаманні теорії та практиці керівництва підприємствами на ранніх етапах розвитку й становлення управління як науки (тобто на початку ХХ ст.). Кожне підприємство має певні механізми регулювання, що дають змогу запобігати відхиленням і виправляти їх. Якщо зовнішнє середовище дозволяє фірмі розвиватися такими темпами, які «задаються» можливостями її внутрішнього середовища (не обмежуючи їх), то керівники можуть управляти, не дуже зважаючи на чинники, що діють за межами підприємства, повністю спрямовуючи свої зусилля на розв'язання внутрішніх проблем.

Поточне бюджетування має певні переваги.

#### 1. З погляду витрат:

— забезпечує економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо);

— забезпечує контроль витрат залежно від тієї конкретної мети, що їх зумовлює;

— дає змогу зменшувати витрати за рахунок децентралізації рішень;

— орієнтує керівництво на організацію ефективної роботи фінансових і бухгалтерських підрозділів у напрямку пошуку й використання всіх видів резервів.

#### 2. З погляду управління фінансами:

— дає змогу прогнозувати надходження та використання грошей протягом року, а також установлювати фінансові межі, у яких відбувається діяльність;

— дає змогу заздалегідь визначити де, коли й на яку суму можна забезпечити фінансування;

— підвищує імідж підприємства перед фінансовими організаціями (за вмілого використання методу та супутніх йому елементів).

#### 3. З погляду комерційної діяльності:

— зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції підприємства на ринках, тобто поступово виходити за межі річного періоду планування;

— дає змогу формулювати й виконувати дії, які поліпшують стан підприємства загалом.

4. З погляду планово-аналітичної діяльності:

— змушує ретельно аналізувати всі сторони діяльності підприємства; потрібні для розробки всебічно обґрунтованих планів, що регулюють діяльність усього підприємства та окремих його підсистем;

— є засобом кількісного оцінювання досягнення короткострокових цілей підприємства (без емоційних і суб'єктивних поглядів керівників);

— є засобом виявлення відхилень («сигналів тривоги») у діяльності, пов'язаній з виконанням планів.

5. З погляду загального керівництва:

— чітко визначає місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати;

— забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів;

— створює умови для децентралізації відповідальності;

— підвищує гнучкість за рахунок розподілу обов'язків.

6. З погляду організації контролю:

— створює підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями;

— дає змогу контролювати рентабельність (у широкому розумінні).

7. Підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Варто зазначити, що переваги поточного планування та бюджетування на практиці можуть і не реалізовуватись у випадку невдалого здійснення відповідної діяльності.

Бюджетування пов'язане з певними труднощами:

1) потребує великих витрат часу та грошей у процесі його освоєння;

2) змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;

3) потребує певного досвіду й навичок від працівників (в іншому випадку можна навіть завдати шкоди);

4) не замінює інших методів управління підприємством.

Поточне планування та бюджетування є характерною особливістю управління, що базується на контролі та управлінні «за відхиленнями». Спільним для поточного планування та бюджетування є їхня короткостроковість (на один рік) і внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо. Це їхній основний недолік, що не дає змогу забезпечувати надійний розвиток фірми.

Поточне планування та бюджетування пройшли певний шлях розвитку, позбавляючись своїх недоліків

і обмежень. Так, незмінні плани-кошториси поступово було замінено гнучкими бюджетами з інтервальними значеннями допустимих показників з ретельним обґрунтуванням значень за кварталами та місяцями. Бюджет став першим втіленням планів організації й у цілому, і за окремими її підрозділами. У США в 1960-х рр. значного поширення набули такі форми, як «програмне бюджетування», що орієнтувалося не на організацію, а на певний проект чи програму, а також так звані «О-бюджети», що орієнтували кожний структурний підрозділ організації незалежно від показників, досягнутих у звітному році, доводити необхідність свого існування, включення до планового бюджету на наступний рік. У таких варіантах система бюджетування використовується й нині.

Повне бюджетування можливе в межах стратегічного управління на рівні підприємства (а не в умовах централізовано встановлених завдань) після детального опрацювання всіх складових, унаслідок чого складаються такі документи, як прогнози, програми та плани різних типів, на основі яких розробляються бюджети збуту, виробництва, робочої сили, витрат на виробництво, постачання, адміністративних і фінансових витрат, грошових ресурсів, капіталовкладень і т. ін. Це можливо за умов, коли плани — це інструмент розвитку підприємства, а не документ, сформований для полегшення централізованого контролю та регулювання [6, с. 13].

Розвиток економіки та окремих підприємств спонукав до формування складних систем виробничого й управлінського типу, що вимагало більш тривалих передбачень наслідків прийнятих рішень. Це зумовило перехід до довгострокового прогнозування та планування.

Кожне підприємство, щоб забезпечити обґрунтування свого розвитку, має оцінити власні перспективи. Довгострокове планування, що використовує досить жорсткі моделі та методи, базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє.

Об'єктивні причини необхідності та можливості розширення планового горизонту за межі року були такі:

— для країн із централізовано-плановою економікою — необхідність формування планового «стрижня», що забезпечував керованість будь-якого об'єкта в економіці разом з адміністративними важелями;

— для підприємств, що функціонували в ринковій економіці, — наявність незаповнених ринків і низька конкуренція, що створювали можливості розвитку підприємств.

Протягом 1950 — 1960 рр. вже було, крім того, створено основний науково-методологічний апарат (з використанням економіко-математичних методів та ЕОМ), який давав змогу обробляти великі масиви інформації, розробляти довгострокові прогнози роз-

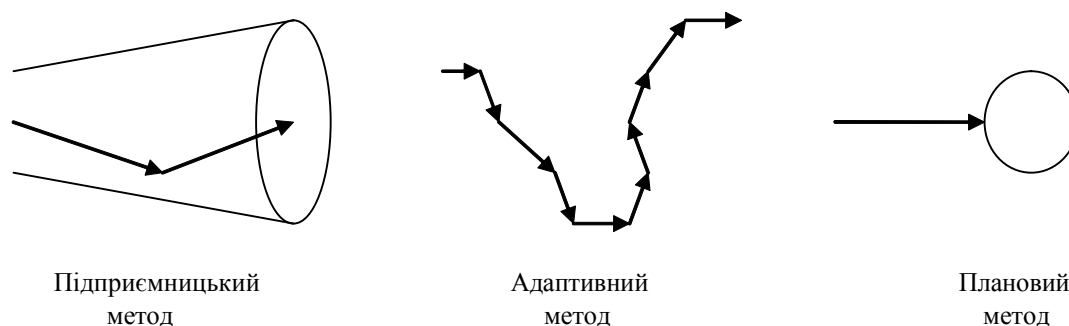


Рис. 1. Теоретичні підходи до процесу планування

витку зовнішнього економічного середовища функціонування фірми та формулювати на цій основі перспективні цілі розвитку підприємств.

Основою довгострокового планування в ті роки були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували чинники, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Найчастіше такими обмежувальними чинниками вважали фінансові ресурси, що ними розпоряджалося підприємство, та джерела, з яких можна було залучити додаткові інвестиції та позики. Таке планування майже не відрізнялося від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велись на триваліший час.

Формальні процедури довгострокового планування виникли внаслідок розвитку процесу бюджетування, який застосовується та вдосконалюється на підприємствах усього світу впродовж кількох десятиліть. Довгострокове планування, передбачаючи перспективи розвитку, використовувало різні варіанти екстраполяції, а згодом і складніші моделі очікуваного економічного зростання окремих країн, можливостей розвитку ринків тощо. Водночас підприємство як об'єкт планового розвитку складається з підсистем різного типу: постачання, виробництва, збуту, фінансів, персоналу тощо, яким для більш ефективної взаємодії з метою отримання високих результатів діяльності підприємства загалом потрібно заздалегідь проаналізувати, скоординувати свою діяльність, спроектувати на більш обґрунтованих засадах свій розвиток і включити відповідні завдання до планів розвитку всієї організації. У різних варіантах усі процвітаючі фірми світу мають схожі процеси планування.

У СРСР з 1920-х, а у країнах з ринковою економікою — з 1960-х рр. довгострокове (5 — 6-річне) планування стало застосовуватися й на урядовому рівні. У таких розвинених, ринково орієнтованих країнах, як, наприклад, Франція, Великобританія — на Заході, Індонезія, Тайвань — на Сході, саме планування відіграло неабияку роль у досягненні ними відчутних результатів.

Досвід застосування довгострокового плануван-

ня, зорієнтованого на екстраполяційні методи, сприяв тому, що на певному етапі в керівників різних рівнів складалося уявлення про передбачуваність майбутнього. Підприємства витрачали багато часу та грошей на розробку складних моделей, розрахунки, на формування детальних планів, які, зрештою, знаходили місце на полицях шаф, а рішення про діяльність підприємства приймалися таким чином, неначе планів зовсім не існувало. Це була природна реакція менеджерів-практиків на розбіжності між змістом планів і дійсністю: у довгостроковому плануванні не орієнтувалися на варіанти негативного розвитку подій; вважалося, що всі негаразди можна подолати.

Найяскравішим прикладом очікувань щодо ролі довгострокового планування стала одна з ранніх праць Г. Мінцберга [2, с. 36], де він розглядав різні підходи до планування: підприємницький, адаптивний та плановий (рис. 1).

Підприємницький підхід визначає загальне уявлення про майбутній стан підприємства і за допомогою послідовних рішень і дій для їх втілення скеровує його (підприємство) розвиток за одним із можливих варіантів; адаптивний — орієнтується на постійне реагування на проблеми, що виникають, тому шлях підприємства — це короткі кроки за невизначеної перспективи; плановий (у розумінні довгострокового підходу) дає змогу «влучити в ціль», яку заздалегідь визначено. Наступні роки показали марність таких сподівань і неприйнятність «класичного» довгострокового планування для реального життя.

Таким чином, визначити ціль та шляхи її досягнення — це тільки частина справи. Екстраполяційні методи не дають чіткої картини майбутнього, а, отже, прямолінійний підхід до процесу планування є хибним. І зовнішні, і внутрішні умови можуть різко змінитися і цим поставити підприємство у критичний стан. Саме тому необхідність багатоваріантних розрахунків з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища призвела до виникнення та подальшого розвитку стратегічного планування.

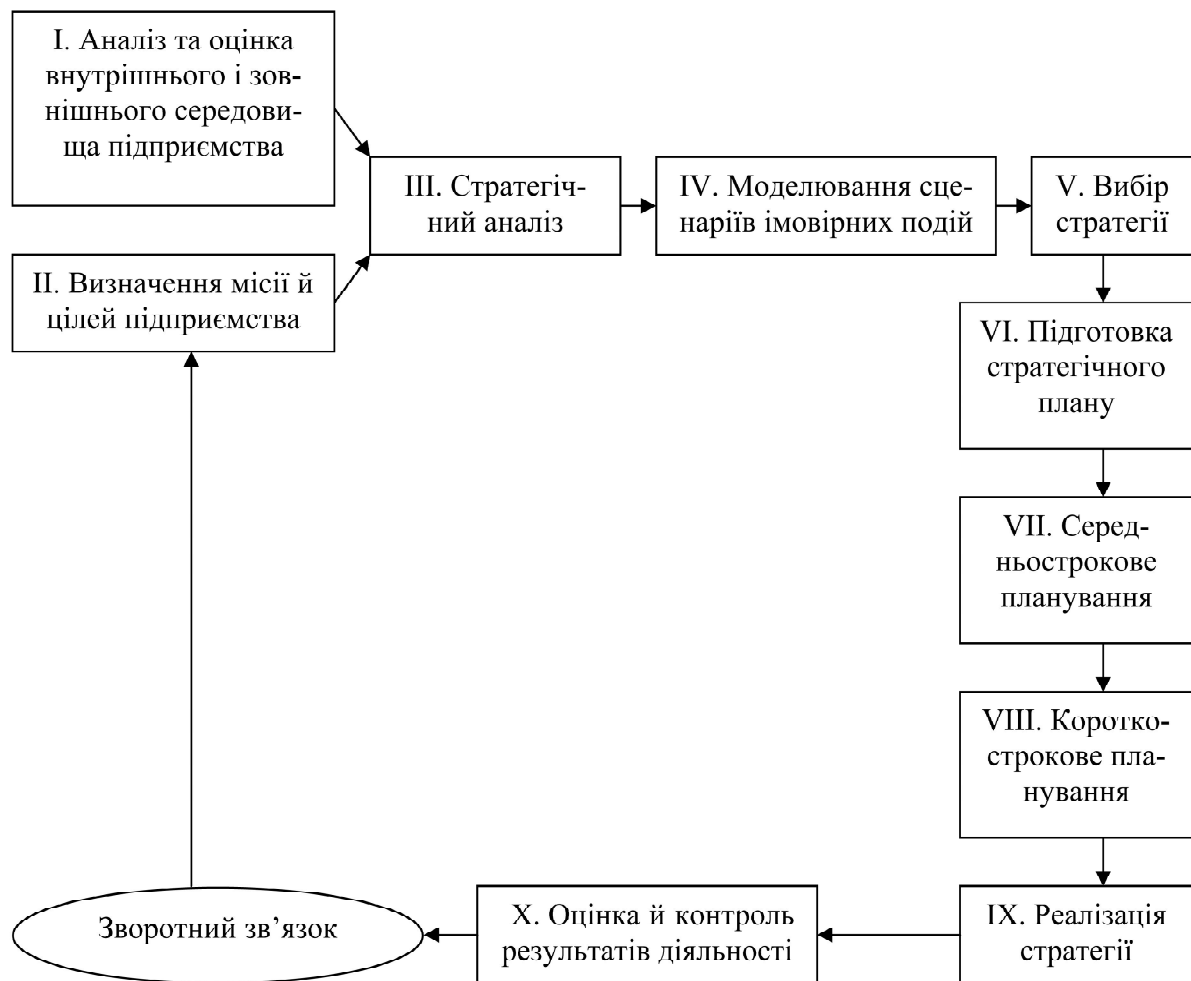


Рис. 2. Процес стратегічного планування на підприємстві [4]

Разом з тим слід зауважити, що стратегічне планування хоча й передбачало зворотний зв'язок та можливість коригування планів та програм, все ж таки залишалось послідовним процесом з кількома етапами, що робило його менш гнучким та забирало відносно багато часу.

Не зважаючи на такі недоліки, у 1960-х рр. у США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні, а також на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні. Постає потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово-економічні перспективи, наприклад на обсяги реалізації та доходу (підприємства та індивіда), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо. Підприємство ставало більш

залежним від попиту споживачів у визначенні перспектив свого розширення та подальшого існування. Розв'язання цих проблем зумовило перехід від довгострокового до стратегічного планування, яке за своїми основними ознаками було більш гнучким (рис. 2). Дж. А. Стайнер визначив чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування протягом 1960 — 1980 рр. [5, с. 30]:

- зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та диверсифікації діяльності;
- науково-технічний прогрес;
- розвиток зв'язків з іншими організаціями;
- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок їх заповнення;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- наявність необхідної оргтехніки та кваліфікованих кадрів;
- лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Багато авторів публікацій з проблем менеджменту наголошували на змінах, що відбувались у сприйнятті дійсності власниками та керівниками підприємств: від оптимістичного погляду в майбутнє, яке обіцяло широкі можливості розвитку, до реалістичного розуміння того, що майбутнє — не за всіма параметрами краще за минуле.

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього тлумачиться доволі широко:

— як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу,

— як формулювання цілей та визначення шляхів їх досягнення,

— як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

Потрібно акцентувати увагу на тому, що стратегічне планування — це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовий акцент при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегій їх досягнення.

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту», цикл попиту на продукцію, що виготовляється, період, потрібний для досягнення цілей, тощо. Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, у виваженому поєднанні балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило подальше підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств. Адже такий аналіз дає змогу чітко визначити, які саме сфери та напрямки діяльності потребують довго-, а які — середньострокових термінів їх здійснення в конкретних умовах, що склалися та будуть складатись у зовнішньому середовищі. При цьому зростає й кількість доступних підприємству альтернативних варіантів розвитку, унаслідок чого відкривається ширший вибір дій на перспективу.

Стратегічний аналіз середовища підприємства створює підвалини для прогнозування можливостей розвитку ситуації. У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування», що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді в Пентагоні. Дуже

близька до неї система «прогноз — програма — план», що почала впроваджуватись у колишньому СРСР після 1979 р. згідно з Постановою ЦК КПРС і Ради Міністрів СРСР № 695 [1, с. 19].

Планування набирало більш органічної форми з орієнтацією на визначення мети (з ринковими та «виробничими» характеристиками) та альтернативні заходи щодо їх досягнення; перехід на «запасні», підготовлені варіанти вже не сприймається як порушення «нормального перебігу подій»; успіх визначає досягнення комплексу соціально-економічних чинників, установлених як критерії на довгостроковий період.

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, які здійснювали всі підсистеми підприємства, а також подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

Таким чином, кожний етап еволюції систем планування відбивав у собі особливості господарської діяльності свого історичного періоду. З розвитком товарно-ринкових відносин системи планування постійно вдосконалювалися, набуваючи нових якостей та використовуючи найкращий досвід попередніх теоретико-методологічних підходів (бюджетування використовується й зараз). На сучасному етапі розвитку економіки більшість суб'єктів господарювання у процесі своєї діяльності використовує стратегічне управління, яке в майбутньому, вірогідніше за все, зміниться наступним поколінням планових систем.

### Література

1. **Мізюк Б. М.** Стратегічне управління : підручник / Мізюк Б. М. — 2-ге вид., перероб і доп. — Л. : Магнолія, 2007. — 387 с.
2. **Minzberg H.** The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies / Minzberg H. // California Management Review. — 1987. — №6. — Р. 35 — 47.
3. **Мищенко А. П.** Стратегічне управління : навч. посіб. для ВНЗ [Дніпропетр. ун-т економіки та права] / Мищенко А. П. — К. : Центр навч. літ., 2004. — 335 с.
4. **Оберемчук В. Ф.** Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / Оберемчук В. Ф. — К. : МАУП, 2000. — 127 с.
5. **Thompson I. D.** Organizations in Action / I. D. Thompson, J. A. Stayner. — New York : Harper and Row, 1967. — 343 р.
6. **Шершньова З. Є.** Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

**Ткаченко А. М., Казачков І. О.** Еволюція систем планування господарської діяльності промислових підприємств

У статті розглянуто основні фази еволюції сис-

тем планування: короткострокове бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та управління. Проведено аналіз переваг та недоліків кожної планової системи, досліджуються причини переходу до стратегічного управління.

*Ключові слова:* підприємство, планування, бюджет, економіка, ринок, керівництво, стратегічне управління, перспектива.

**Ткаченко А. Н., Казачков И. А. Эволюция систем планирования хозяйственной деятельности промышленных предприятий**

В статье рассматриваются основные фазы эволюции систем планирования: краткосрочное бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и управление. Проанализированы преимущества и недостатки каждой плановой систе-

мы, исследуются причины перехода к стратегическому управлению.

*Ключевые слова:* предприятие, планирование, бюджет, экономика, рынок, руководство, стратегическое управление, перспектива.

**Tkatchenko A. N., Kazatchkov I. A. The evolution of planning systems for economic activity of industrial enterprises**

The basic stages of the planning systems evolution, such as: short-term scheduling, long-term planning, strategic planning and management, – are described in this article. The advantages and the shortages of these planning systems were analyzed; the reasons of switching to strategic management are investigated.

*Key words:* enterprise, planning, budget, economy, market, guidance, strategic management, prospect.

*Отримано від автора 06.05.2009 р.*

*Прийнято до друку 30.09.2009 р.*