

Васильківський Д. М.

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЕРІОДІВ ПЛАНУВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуто сучасні аспекти формування ефективної системи планування підвищення економічного потенціалу підприємства. Автором обґрунтовується впровадження системного підходу до планування та розділення планів по різних рівнях з їх подальшою інтеграцією в єдину систему. Доводиться, що тільки багаторівнева система планування на підприємстві здатна інтегрувати в себе систему планування підвищення економічного потенціалу. Пропонується систему стратегічного планування підвищення економічного потенціалу, подібно до усієї системи управління підприємством, представляти у вигляді трьох супідрядних контурів: контуру стратегічного планування, контуру тактичного планування і поточного (оперативного) планування.

*Ключові слова:* економічний потенціал, система планування, стратегічне планування, довгострокові плани, багаторівневе планування, контури планування, прогнозування

*Рис.:* 1. *Бібл.:* 11.

**Васильківський Дмитро Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра міжнародних економічних відносин, Хмельницький національний університет (вул. Інститутська, 11, Хмельницький, 29016, Україна)  
*Email:* vasilkivsky@yandex.ua

УДК 65.012.4 (477)

Васильковский Д. Н.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ПЕРИОДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье рассмотрены современные аспекты формирования эффективной системы планирования повышения экономического потенциала предприятия. Автором обосновывается внедрение системного подхода к планированию и разделению планов по разным уровням с их последующей интеграцией в единую систему. Доказывается, что только многоуровневая система планирования на предприятии способна интегрировать в себя систему планирования повышения экономического потенциала. Предлагается систему стратегического планирования повышения экономического потенциала, подобно всей системе управления предприятием, представлять в виде трех соподчиненных контуров: контура стратегического планирования, контура тактического планирования и текущего (оперативного) планирования.

*Ключевые слова:* экономический потенциал, система планирования, стратегическое планирование, долгосрочные планы, многоуровневое планирование, контуры планирования, прогнозирование

*Рис.:* 1. *Библ.:* 11.

**Васильковский Дмитрий Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра международных экономических отношений, Хмельницкий национальный университет (ул. Институтская, 11, Хмельницкий, 29016, Украина)  
*Email:* vasilkivsky@yandex.ua

УДК 65.012.4 (477)

Vasilkovskiy D. N.

## TRANSFORMATION OF PERIODS OF PLANNING OF INCREASE OF ECONOMIC POTENTIAL IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF A COMPANY

The article considers modern aspects of formation of efficient system of planning of increase of economic potential of a company. The author substantiates implementation of the system approach to planning and division of plans by different levels with their further integration into a single system. The article proves that only a multi-level system of planning in a company is capable of integrating a system of planning of increase of economic potential. It offers to present the system of strategic planning of increase of economic potential, like the whole system of management of a company, in the form of three subordinate contours: contour of strategic planning, contour of tactic planning and current (operative) planning.

*Keywords:* economic potential, system of planning, strategic planning, long-term plans, multi-level planning, contours of planning, forecasting.

*Рис.:* 1. *Bibl.:* 11.

**Vasykivskiy Dmytro M.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of International Economic Relations, Khmelnytsky National University (vul. Instytutaska, 11, Khmelnytsky, 29016, Ukraine)  
*Email:* vasilkivsky@yandex.ua

**Вступ.** У сучасній ринковій економіці важливою передумовою ефективного використання обмежених виробничих ресурсів і досягнення високих кінцевих результатів є планування діяльності підприємств. Проте нині воно є нерегламентованим з огляду на єдині правила чи стандарти. Більше того, напрацьований як вітчизняною, так і зарубіжною наукою та практикою інструментарій планування є досить різноманітним, що дає змогу використовувати такий набір методів та алгоритмів, який є прийнятним для кожної ситуації. Вибрати їх, поєднати в єдину систему пла-

нування належить керівнику, менеджеру, безпосередньому виконавцю.

**Постановка проблеми.** Однією з найбільш значимих методологічних проблем планування розвитку економічного потенціалу на підприємствах машинобудування була і залишається проблема поєднання планів різної спрямованості. Так, система управління великою компанією функціонує в двох режимах: в режимі стратегічного і поточного управління. Необхідно усвідомлювати, що застосування системного підходу до планування підвищення економіч-

ного потенціалу незмінно приведе до перегляду усієї системи планування на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню дослідження та планування підвищення економічного потенціалу підприємства приділялося немало уваги. Проте, не розроблено єдиного методологічного підходу до його аналізу. Не можна не відмітити вклад учених, що займалися проблемою економічного потенціалу підприємства. Серед них можна назвати Л. І. Абалкіна [1], А. І. Анчишкіна [3], А. Є. Воронкова [4], В. І. Свободіна [7], О. С. Федоніна [8], Е. Б. Фігурнова [9], Д. А. Черникова [10], Д. К. Шевчен-

ко [11] та ін. Аналізується уявлення ряду авторів, таких як І. Ансофф [2], У. Кінг [5], Ф. Котлер [6], про стратегічне планування.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у розгляді системи планування підвищення економічного потенціалу підприємства у рамках загальної системи стратегічного управління і планування на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Впровадження системного підходу в планування розпочинається з розділення планів по різних рівнях з їх подальшою інтеграцією в єдину систему (рис. 1).

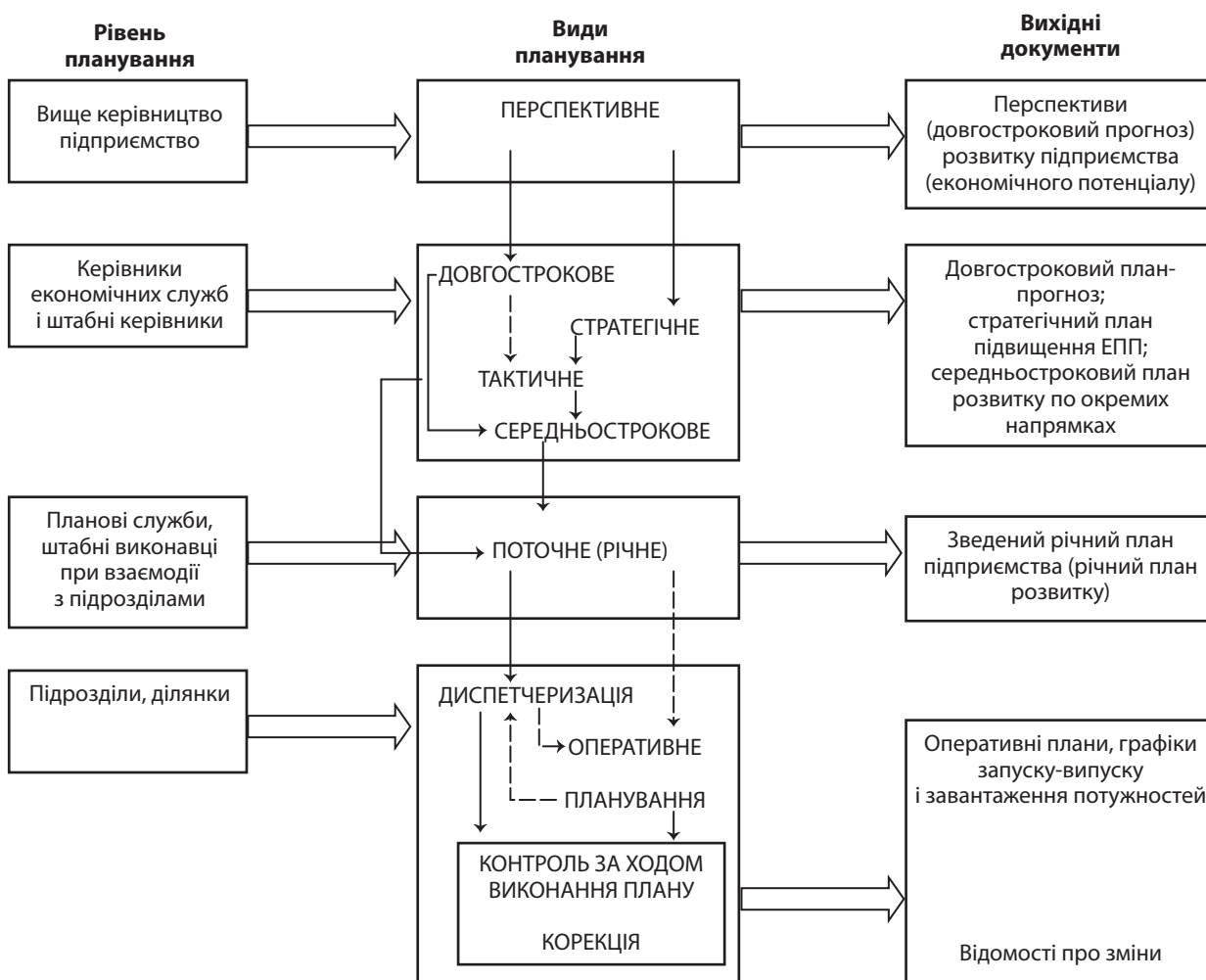


Рис. 1. Система планування підвищення економічного потенціалу підприємства по видах і рівнях

При цьому передбачається, окрім вертикального, горизонтальний розподіл планів. На практиці це може означати, що, наприклад, відповідальність за визначення перспектив підвищення потенціалу підприємства лягає на вище керівництво (заступника директора по розвитку), проте в процесі формування прогнозу розвитку беруть участь як керівники економічних служб, так і рядові співробітники і консультанти, що відповідають за збір інформації і прогнозування тенденцій в майбутньому.

Підходячи до організації як до відкритої системи, слід враховувати в процесі управління і планування не лише внутрішню систему організації яка об'єднує в собі функціональні відносини між підрозділами, організаційну структуру, місію, цілі і політику організації, але і ряд інших систем, таких як макросистему (систему зовнішнього середовища), що включає загальні політичні, економічні, соціальні, культурні та ін. умови, в яких діє підприємство; систему конкурентних відносин, що характеризується взаємовідносина-

ми між конкурентами, галузевою структурою і відносинами «виробник-споживач», характерними для певної галузі, в якій компанія конкурує з іншими виробниками [8].

Таким чином, для ефективного планування необхідне надходження інформації від кожної з цих систем з подальшою її обробкою в процесі створення конкретних планів дій.

Говорячи про багаторівневу систему планування на підприємстві, здатну інтегрувати в себе систему планування підвищення економічного потенціалу, вважаємо необхідним приділити увагу планам, що розробляються на підприємстві. Так, на нашу думку, єдина система планування на підприємстві повинна включати наступні плани:

- довгостроковий план-прогноз;
- стратегічний план;
- функціональні плани середньострокової і короткострокової дії;
- оперативні плани.

Довгостроковий план розробляється вищим керівництвом підприємства. Вхідні дані для довгострокового плану містять відомості про дослідження і розробки, результати вивчення ринків збуту і фінансові повідомлення. Дослідження ринку для довгострокового плану-прогнозу може здійснюватися різними способами. Це може бути і постійна діяльність частини штату фірми, різні періодичні дослідження або ж використання послуг консультативних служб.

Необхідність довгострокового планування обумовлена двома причинами. По-перше – великою тривалістю періоду створення складних об'єктів, по-друге – необхідністю мати чіткі уявлення про масштаби розвитку економіки і культури країни, її галузей і регіонів на певну перспективу. Перспективний план-прогноз дозволить визначити реальні можливості розвитку, ресурсні обмеження, виявити кількісні і якісні наслідки розвитку.

Відповідно до прогнозованої інформації і з урахуванням внутрішніх можливостей фірми вищим керівництвом підприємства робляться прогнози по видах продукції. На їх основі визначається об'єм виробництва, потім складається проект фінансового плану і план забезпечення матеріалами і сировиною.

Ми дотримуємось тієї думки, що довгостроковий план не повинен містити великої кількості конкретних цифр. Вони мають бути замінені інтервальним значенням. Довгостроковий план-прогноз носить концептуальний характер, має в основному описовий характер із застосуванням цифрового матеріалу більшою мірою для підтвердження висловлюваних положень. В той же час довгостроковий план містить рішення відносно сфер діяльності і вибору напрямів розвитку.

Відповідно до запропонованої вище послідовності процесу планування, після складання довгострокового плану-прогнозу керівництво підприємства зупиняється на найбільш оптимальному способі досягнення результатів, наміченим планом. По суті – це процес стратегічного планування.

Стратегічний план є свого роду ядром перспективного планування. У ньому визначаються стратегічні лінії

досягнення головних цілей фірми. Стратегічний план означає підвищення потенціалу підприємства, тобто шлях досягнення такої сукупності чинників функціонування, яка дозволила б підприємству зайняти бажане місце в системі ринкової економіки.

На нашу думку, стратегічний план має бути набором функціональних стратегій і великих програм. При цьому керівництво вирішує: або це декілька стратегій по різних напрямках, або єдина стратегія розвитку. Можлива також комбінація. Кожна з розроблених програм повинна передбачати способи контролю за ходом виконання, етапи і способи співвідношення з оперативним плануванням.

У зв'язку з вищевикладеним, в стратегічний план підвищення економічного потенціалу підприємства слід включити наступні розділи:

1. Цілі і завдання розвитку підприємства.
2. Поточна діяльність і довгострокові завдання розвитку.
3. Стратегія підприємства (базова стратегія розвитку, основні стратегічні альтернативи).
4. Функціональні стратегії розвитку.
5. Найбільш значимі (пріоритетні для реалізації) проекти розвитку.
6. Опис зовнішніх операцій (можливий вплив на реалізацію стратегій розвитку).
7. Капіталовкладення і ресурсний розподіл.
8. Формування резервних стратегій, «систем швидкого реагування».

Не можна стверджувати, що перелічені вище розділи є догматичними і обов'язково повинні входити до складу стратегічного плану підвищення потенціалу. Аналіз літератури по стратегічному плануванню показав, що і зміст, і кількість етапів стратегічного планування, а також і його форма може істотно змінюватися під впливом ряду специфічних особливостей підприємства і об'єктивних умов діяльності.

На наш погляд, варіюватися може і горизонт стратегічного планування. Зарубіжні економісти також не дотримуються єдиної думки в цьому питанні. Так, наприклад, американські фахівці підкреслюють, що різниця між тимчасовими горизонтами схожих за значенням планів різних фірм залежить від галузевої приналежності останніх і рівня технічної оснащеності.

Таким чином, стратегічні плани можуть розроблятися як на досить тривалий період часу (до 10 років), так і на відносно недовгий термін (до п'яти років). До складу стратегічного плану можуть входити різні за тривалістю виконання програми.

Виходячи із складеного довгострокового плану-прогнозу і розробленого стратегічного плану формуються середньострокові і короткострокові функціональні плани.

Середньостроковий план містить цілком конкретні цілі і характеристики, виражені в кількісній формі. Горизонт середньострокового плану охоплює, як правило, період у двох-, трьохрічний термін.

На відміну від стратегічного плану, якому властивий більший розмах, великі часові рамки, середньостроковий

план, який в літературі називають також тактичним, має більше стислі рамки і орієнтований не стільки на постановку цілей, скільки на вибирання засобів їх досягнення. У тактичному плані деталізується як загальновиробнича, так і приватні стратегії фірми: інвестування, розробки нових продуктів, використання устаткування, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [11].

Середньострокові (тактичні) плани виступають своєрідною сполучною ланкою між стратегічним планом і річним. Єднальна роль середньострокового плану обумовлена тим, що, маючи розділи, схожі з розділами річного плану в нім, окрім цифрових даних намічається поетапний процес реалізації програм і стратегій стратегічного плану. У свою чергу з поточного планування виділяються контури оперативного, в якому планується і здійснюється безпосередня («моментна») виробнича реакція.

Останній вид планів – оперативний. Значення оперативних планів особливо зросло в умовах нестабільності,

і, безумовно, збереже своє значення в умовах ринкових відносин, з властивими їм гнучкістю виробництва, постійним оновленням асортименту, впровадженням системи «точно в строк». В той же час, досвід минулих десятиліть більшою мірою може бути застосований саме відносно оперативного планування, і основним його завданням залишається щоденне визначення завантаження устаткування, послідовності операцій і розставляння людей.

Таким чином, систему стратегічного планування підвищення економічного потенціалу, подібно до усієї системи управління підприємством можна представити у вигляді трьох супідрядних контурів: контуру стратегічного планування, контуру тактичного планування і поточного (оперативного) планування. Одночасно, не можна не враховувати чинник мінливості зовнішнього середовища, що відбивається як на тривалості планового періоду, так і на детальності виконання поставлених цілей (рис. 2).

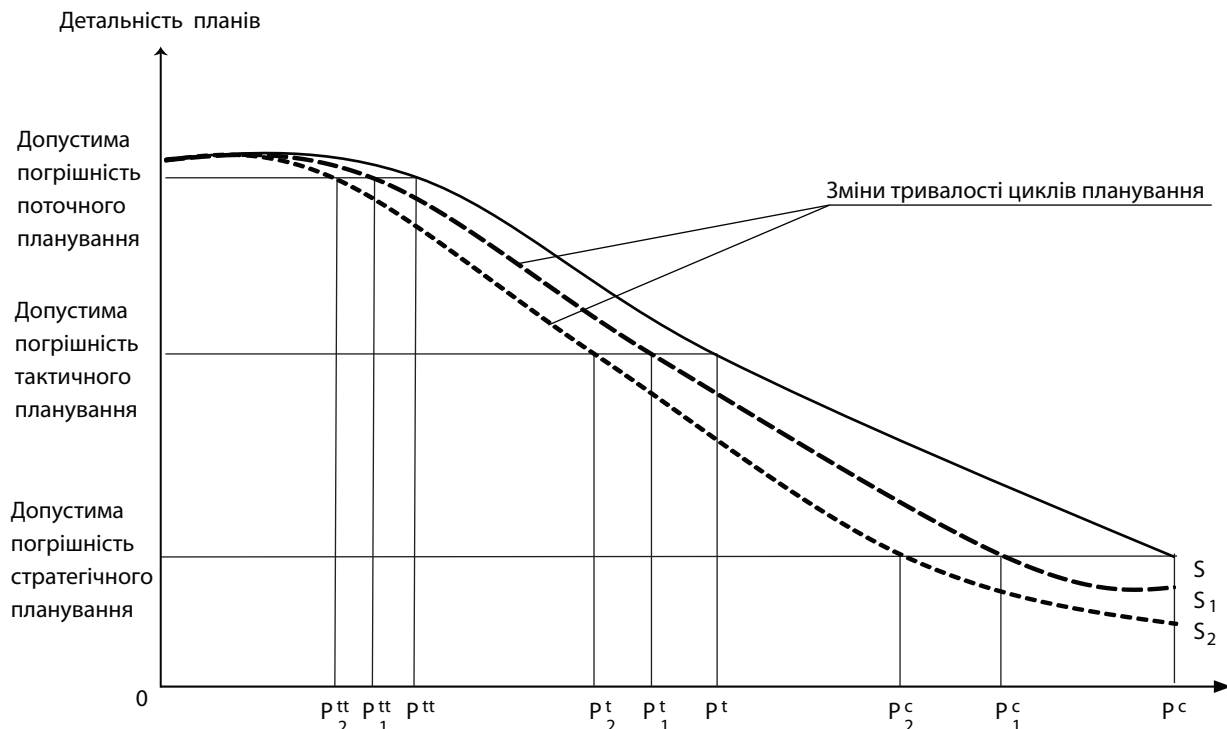


Рис. 2. Залежність детальності і тривалості планування підвищення економічного потенціалу підприємства від рівня нестабільності середовища

З рис. 2 випливає:

$S, S_1, S_2$  – рівні нестабільності середовища підприємства;

$p_2^c, p_1^c, p^c$  – періоди стратегічного планування при відповідному рівні нестабільності;

$p_2^t, p_1^t, p^t$  – періоди тактичного (середньострокового) планування;

$p_2^{tt}, p_1^{tt}, p^{tt}$  – періоди поточного планування.

Як видно з рис. 2, чим більше невизначена ситуація для підприємства, тим коротший плановий період. Що стосується погрішності виконання, то її варіювання безпо-

середньо залежить від тривалості прогнозованого і планованого періоду. Це, на наш погляд, істотна відмінність системи планування, що формується, від тієї, що існувала раніше. Проте на практиці можна спостерігати значні перекоси. Так, більшість підприємств для уникнення помилок довгострокового планування повністю виключили складання планів тривалістю більше одного року.

Подібне «вирішення» проблеми повністю виключає можливість планування розвитку, оскільки забезпеченню довгострокової стабільної роботи можуть сприяти тільки довгострокові, наукомісткі проекти.

Вважаємо також за необхідне підкреслити взаємодію вищеперелічених елементів системи планування. Тобто взаємодія по термінах планування неминує повинна відбиватися і в самому змісті планів. Так, наприклад, якщо на підприємстві відсутній короткостроковий план розвитку, то не має сенсу формувати однойменний довгостроковий план. Так, робота по складанню довгострокового плану загальної системи планування складається з чотирьох елементів: планування і прогнозування збуту; планування капіталовкладень і прибутку; планування розвитку підприємства (економічного потенціалу підприємства); планування ресурсного забезпечення. Незважаючи на чітке визначення напрямів довгострокового прогнозування і планування, зміст розділів такого плану може бути співвіднесений з інтересами конкретного підприємства і відповідно до цього доповнено інформацією, необхідною для подальших елементів єдиної системи.

З перспективним планом тісно взаємопов'язаний стратегічний план. Причому кількість і характер стратегій може варіюватися виходячи з намічених (довгостроковим планом) основних цілей. Відповідно до таких цілей можна виділити ряд напрямів стратегічного планування, на основі яких визначається і формується набір стратегій.

## ЛІТЕРАТУРА

- Абалкин Л. И. Конечные народнохозяйственные результаты (сущность, показатели, пути повышения) / Л. И. Абалкин. – М.: Экономика, 2001. – 151 с.
- Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л. И. Евенко: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- Анчишкин А. И. Прогнозирование роста социалистической экономики / А. И. Анчишкин. – М.: Экономика, 1984. – 196 с.
- Воронкова А. Е. Проблемы конкурентоспособного потенциала предприятия / А. Е. Воронкова, В. Н. Пономарев, Г. И. Дибнис. – К.: Техника, 2000. – 152 с.
- Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 1982. – 339 с.
- Коттлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Коттлер. – М.: Прогресс, 1990. – 733 с.
- Свободин В. И. Производственный потенциал сельскохозяйственного предприятия и оценка эффективности его использования / В.И. Свободин // Вести статистики. – 2004. – № 10. – С. 7–12.
- Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – С. 357.
- Фигурнов Э. Б. Производственный потенциал социалистического общества / Э. Б. Фигурнов // Политическое самообразование. – 1982. – № 1. – С.15–19.
- Черников Д. А. Эффективность использования производственного потенциала и конечные народнохозяйственные результаты / Д. А. Черников // Экон. науки. – 2001. – №10. – С. 14–18.
- Шевченко Д. К. Проблеми ефективності використання економічного потенціалу / Д. К. Шевченко. – Запоріжжя: КПУ, 2004. – 138 с.

**Висновки з даного дослідження.** Таким чином, сформована система планування підвищення економічного потенціалу підприємства відповідає завданню забезпечення взаємодії усіх елементів і планових рівнів. Так, елементи довгострокового і стратегічного планів реалізуються за допомогою середньострокових, короткострокових і оперативних планів. Окрім цього, сформована система забезпечує взаємодію між ланками усередині того або іншого плану, тобто кожен елемент поточного або середньострокового плану органічно пов'язаний з відповідним елементом плану більшої тривалості дії. В той же час усі елементи певного плану також взаємодіють між собою.

Тісна ув'язка усіх елементів роботи в сфері перспективного і поточного планування, окрім вирішення безпосередньо завдання розвитку, забезпечує також можливість, з одного боку, робити продукцію відповідно до потреб ринку (при відповідному рівні розвитку виробничого і науково-технічного потенціалу), з іншого боку – задовольнити потреби виробництва різного виду ресурсах, включаючи і трудові, в оптимальних пропорціях (при відповідному розвитку кадрової і фінансової складових).

## REFERENCES

- Asbalkin, L. I. *Konechnye narodnokhoziaystvennye rezultaty (sushchnost, pokazateli, puti povysheniia)* [Final economic results (essence, the indicators, ways to improve)]. Moscow: Ekonomika, 2001.
- Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow: Ekonomika, 1989.
- Anchishkin, A. I. *Prognozirovanie rosta sotsialisticheskoy ekonomiki* [Forecasting the growth of the socialist economy]. Moscow: Ekonomika, 1984.
- Chernikov, D. A. «Effektivnost ispolzovaniia proizvodstvennogo potentsiala i konechnye narodnokhoziaystvennye rezultaty» [The effectiveness of the use of production capacity and final economic results]. *Ekon. nauki*, no. 10 (2001): 14–18.
- Fedonin, O. S., Riepina, I. M., and Oleksiuk, O. I. *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Potential Company: formation and evaluation]. Kyiv: KNEU, 2003.
- Figurnov, E. B. «Proizvodstvennyy potentsial sotsialisticheskogo obshchestva» [The production potential of the socialist society]. *Politicheskoe samoobrazovanie*, no. 1 (1982): 15-19.
- King, U., and Kliland, D. *Strategicheskoe planirovanie i khoziaystvennaia politika* [Strategic planning and economic policy]. Moscow: Progress, 1982.
- Kottler, F. *Osnovy marketinga* [Principles of Marketing]. Moscow: Progress, 1990.
- Svobodin, V. I. «Proizvodstvennyy potentsial selskokhoziaystvennogo predpriatiia i otsenka effektivnosti ego ispolzovaniia» [The production potential of the agricultural enterprise and evaluation of its use]. *Vesti statistiki*, no. 10 (2004): 7-12.
- Shevchenko, D. K. *Problemy efektyvnosti vykorystannia ekonomichnoho potentsialu* [Problems of economic efficiency potential]. Zaporizhzhia: KPU, 2004.
- Voronkova, A. E., Ponomarev, V. N., and Dibnis, G. I. *Problemy konkurentosposobnogo potentsiala predpriatiia* [Problems of competitive potential of the company]. Kyiv: Tekhnika, 2000.