

УДК 338.26:330.113

В.Н.ОХРИМЕНКО, канд. техн. наук, Г.И.ГРУБА, д-р наук гос. управл.,  
В.Т.ПЛАКИДА, д-р наук гос. управл., И.В.МИЛЬКИН  
*Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н.Бекетова*

## **ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ – АСПЕКТЫ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА**

Выполнен анализ теоретических взглядов на принципы планирования и использование системного подхода к их описанию. Предложена методика подхода к оценке и применению принципов планирования, разработаны рекомендации по их применению при реализации процесса планирования.

Виконано аналіз теоретичних поглядів на принципи планування та використання системного підходу до їхнього опису. Запропоновано методику підходу до оцінки та використання принципів планування, розроблені рекомендації щодо їхнього застосування при реалізації процесу планування.

It was done the analysis of the theoretical views on the planning principles and systematic approach to their description. It was offered a method for the estimation and application of the principles of planning, developed recommendations for their use in the implementation of the planning process.

*Ключевые слова:* планирование, принцип, системный подход, организация плановой работы, реализация планов.

Планирование как функция управления предприятием охватывает все стороны его хозяйственной деятельности: производство и реализацию продукции, маркетинг, финансовое и ресурсное обеспечения и т.п. Формирование и использование научно обоснованной системы планирования, разработка планов и их последующее выполнение в существенной степени обеспечивают достижение предприятием поставленных целей, укрепление и улучшение его положения на рынке. От обоснованности определения перспектив развития и выбора вариантов управленческих действий в процессе плановой деятельности во многом зависит прибыль предприятия, благосостояние его работников, поставщиков и потребителей.

Теоретические и методологические основы плановой деятельности рассматривали Р. Акофф, И. Ансофф, В. Горфинкель, В.Н. Гринева, П. Друкер, Л.И. Евенко, Г.С. Одицова, В.С. Пономаренко, М. Портер, Т. Саати, А.А. Томпсон, А. Файоль, В.Г. Шинкаренко и другие отечественные и зарубежные экономисты.

Характер и содержание плановой деятельности предприятия определяют *принципы планирования*, соблюдение которых создает предпосылки для организации эффективной работы предприятия, повышает обоснованность планов, их результативность, и, в конечном итоге, конкурентоспособность предприятия на рынке.

Комплексное соединение определенных принципов и методов создает научные теоретические основы планирования, которые непрерывно развиваются и, поскольку планирование – это функция управления, то по мере изменения *принципов хозяйствования* изменяются и *принципы и методы планирования*.

Научное обоснование и разработка методологических подходов и практических рекомендаций по планированию деятельности предприятий как инструментария повышения эффективности их деятельности остаются актуальной проблемой как экономической науки в целом, так и ее составляющей – науки планирования.

В данной работе планирование деятельности предприятия рассматривается как *система* упорядоченных знаний о сущности, методологии и принципах разработки планов, организации плановой работы и контроле хода выполнения планов в процессе текущей деятельности предприятия. Здесь нужно обратить внимание на то, что это *система* именно *упорядоченных* знаний (знаний, имеющих определенную иерархическую структуру). Подход к рассмотрению планирования как системы позволяет воспользоваться одним из принципов системного анализа – принципом *иерархичности*, который при решении задачи исследования системы предусматривает рассмотрение ее структуры (составляющих системы и взаимодействия между ними).

В нашем случае, процесс планирования деятельности предприятия как система является объектом исследования. Предметом исследования выступают принципы планирования, реализация которых является основанием для дальнейшего развития теоретических положений и практических рекомендаций по осуществлению плановой деятельности на предприятии.

Впервые общие принципы планирования были сформулированы французским горным инженером Анри Файолем в 1916 г. В работе [1] названо пять принципов: необходимость, единство, непрерывность, гибкость и точность. Известный американский экономист в области планирования Р. Акофф сформулировал еще два принципа [2]: принцип участия и принцип холизма. Краткое изложение этих принципов приведено в табл. 1.

В современной науке и практике планирования широкую популярность приобрели и общеэкономические принципы: системности, целенаправленности, комплексности, оптимальности, эффективности, научности, сбалансированности и другие. Все они достаточно подробно описаны в литературе по планированию [3-11] и др.

Анализ опубликованных работ, в которых отражены теоретические аспекты и практические рекомендации по формированию концеп-

туальных методологических подходов к использованию принципов планирования в плановой деятельности предприятий, показывает, что они еще недостаточно разработаны как в научном, так и организационно-методологическом планах.

Таблица 1 – Принципы планирования

Источник	Принцип	Суть принципа
[1]	Необходимость	Повсеместное и обязательное применение планов при любом виде трудовой деятельности.
	Единство	Общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования.
	Непрерывность	Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно и без остановки.
	Гибкость	Возможность корректировки установленных плановых показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия.
	Точность	Составление плана с точностью, конкретизацией и детализацией которых желает достичь предприятие, учитывая вид плана, финансовое состояние предприятия, положение на рынке и др..
[2]	Участия	Каждый работник предприятия становится участником плановой деятельности, независимо от должности и функций, которые он выполняет.
	Принцип холизма состоит из двух составляющих: координации и интеграции.	
	Координация	План каждого подразделения предприятия скоординирован с планами остальных подразделений (всяческие изменения в планах одного из подразделений должны быть отображенными в планах других подразделений).
	Интеграция	На предприятии существует множество относительно обособленных процессов планирования и частных планов подразделений, но каждая из подсистем планирования действует исходя из общей стратегии предприятия, а каждый отдельный план является частью плана подразделения, более высокого уровня.

В учебной литературе [7-10] и др. авторы ограничиваются объяснением принципов, предложенных А. Файолем и Р. Акоффом, и рассмотрением основных общеэкономических принципов: комплексности, эффективности, оптимальности, пропорциональности, научности, детализации, простоты и ясности, а также некоторых других. Количество и глубина рассмотрения общеэкономических принципов зависят от предпочтений автора и концептуальных особенностей учебника

(планирование промышленного предприятия, торгового предприятия, внутрифирменное планирование и т.п.).

В научной литературе много внимания уделяется методологии применения известных принципов в различных видах плановой деятельности (стратегическое планирование [4, 12], бюджетное планирование [13], маркетинговое планирование [6]), и описанию особенностей их применения для различных групп предприятий (машиностроительных [4], сельскохозяйственных [14], малых и средних предприятий [15] и других). В работе [3] обосновано развитие принципа *децентрализации планирования* и целесообразность выделения принципа *коллективности*, т.е. коллективного обсуждения разрабатываемых планов, формируемых группой исполнителей, каждый из которых несет ответственность за определенную сферу деятельности. В работе [16] рассмотрены особенности использования принципа *скользящего планирования* в интегрированных компаниях.

Исследования ведутся также в направлении обоснования новых принципов планирования. Так, в работе [17] предложены новые, по мнению автора, принципы планирования в масложировой отрасли: альтернативности, иерархичности и социально-экологический принцип.

В целом анализ публикаций показывает, что на данный момент нет единства мнений в трактовке, касающихся принципов планирования, их ранжирования, методологии использования. Отсутствует однозначная трактовка самого понятия «*принцип планирования*», налицо некоторая «путаница», смешивание понятия «принцип» с другими понятиями. Например, в работе [4] к принципам отнесены такие понятия как «нестабильность факторов внешней среды» и «неопределенность факторов внешней среды во времени».

Подчеркивая актуальность вопроса применения принципов планирования в практике текущей деятельности предприятий, ряд авторов [5, 7, 9] и др., использует методологию системного анализа в качестве инструментария исследования, как теоретических проблем планирования, так и практики реализации плановой деятельности на предприятии. В работе [7] подчеркивается, что в основе эффективного внутрифирменного планирования должен лежать системный подход, основанный на всестороннем и последовательном изучении состояния предприятия и его внутренней и внешней среды.

В статье [5] предприятие описывается как система и обосновывается необходимость учета в процессе планирования трех систем (системы внешней среды, системы конкурентных отношений и системы внутренней организации предприятия). Рассмотрены особенности сис-

темного подхода и описаны следующие этапы реализации функции планирования на предприятии:

- «оценка внешней среды в разрезе экономической, политической, социальной и экологической обстановки;
- определение иерархии потребностей и запросов потребителей;
- выявление желаемой роли предприятия в окружающей обстановке, определение позиций конкурентов;
- определение и разработка планов мероприятий (посредством анализа альтернативных путей), которые будут направлять деятельность предприятия на достижение поставленных целей и задач;
- детализация планов и создание подсистем управления ресурсами, производством и сбытом продукции и согласование их с общим планом».

В работе [9] авторы рассматривают как систему и сам процесс планирования. Такой подход позволяет конкретизировать положения теории планирования. Отдельно рассмотрены принципы формирования системы планирования: единства, целенаправленности, целостности, полноты, непрерывности и партисипативности.

Анализ работ, описывающих теоретические взгляды на принципы планирования, позволяет сделать вывод о том, что вопросы концептуальных методологических подходов к использованию принципов системного анализа в планировании деятельности предприятий недостаточно разработаны как в научном, так и в методологическом аспектах. В частности, вопросы ранжирования принципов планирования, методики их использования в процессе разработки различных планов предприятия еще не нашли достаточного отражения в опубликованной литературе.

В рамках задачи планирования деятельности предприятий системный подход мы определяем *как применение системных концепций, как к аспектам теории планирования, так и к реализации решения самой задачи планирования.*

Объектом исследования в данной работе является планирование деятельности предприятия. Сразу оговоримся, что рассмотрение планирования как системы предполагает учет трех аспектов системы «планирование». Первый, как было отмечено выше, рассмотрение планирования как системы знаний об организации плановой работы, методологии разработки планов и контроле хода их выполнения на предприятии. Второй – рассмотрение системы «планирование» как процесса, который для управляющей части этой системы представляет собой решение двух основных задач: организацию процесса планирования на предприятии и, собственно, реализацию самого процесса

планирования. И третий аспект – это собственно результат планирования, т.е. система планов как модель будущего состояния предприятия.

Предмет данного исследования – использование методологии системного подхода, в частности принципов системного анализа, при реализации планирования деятельности предприятия как функции управления организацией.

Само понятие «принцип» нами рассматривается в следующем его общетеоретическом понимании [18]: «*принцип* (лат. *principium*, греч. αρχή) – 1. Основополагающая истина, закон, положение или движущая сила, лежащая (лежащий) в основе других истин, законов, положений или движущих сил. 2. Руководящее положение, основное правило, установка для какой-либо деятельности».

Под принципами планирования мы понимаем основные правила реализации процесса планирования, которые определяют характер и содержание плановой работы на предприятии. Совокупность принципов, методов и способов организации плановой работы на предприятии, разработки планов и контроля хода их выполнения составляет *методологию* планирования деятельности предприятия.

Целью данной работы является совершенствование методологии планирования деятельности предприятия на основе *системного подхода к оценке принципов планирования* и разработка концептуальных рекомендаций по их применению при реализации самого процесса планирования.

Если рассматривать само понятие «принцип» как систему, то мы получим теоретический инструментарий ранжирования принципов по уровням составляющих системы «принцип». В терминах теории систем – это система, подсистема 1-го уровня, подсистема 2-го уровня, и т. д. Остановившись на некотором  $n$ -м уровне, т.е. не ставя задачу рассмотрения внутреннего состава  $n$ -й подсистемы, мы получаем не  $n$ -ю подсистему, а  $n$ -й элемент (неделимую составляющую подсистемы уровня  $n+1$ ). Другими словами, в составе системы выделяем подсистемы 1-го уровня, в составе подсистем 1-го уровня – подсистемы 2-го уровня, и так до элементов, внутреннее строение которых не рассматриваем.

Таким образом, мы получаем модель состава системы «принципы». В терминах рассматриваемой задачи это – принцип, подпринцип 1-го уровня, подпринцип 2-го уровня и т. д. Такой подход дает возможность из «неограниченного числа принципов» [1] получить некоторую их конечную упорядоченную последовательность.

Авторы придерживаются мнения, что принципы 1-го уровня это принципы методологии системного подхода (общесистемные принци-

пы), принципы 2-го уровня – это общеэкономические принципы, принципы 3-го уровня – это специальные принципы планирования (если таковые удастся сформулировать). Дальнейшее рассмотрение в глубину неизбежно приводит к сужению «области действия» принципа. Т. е. формируется цепочка – общий закон, частный закон, руководящее положение, ....., правило, рекомендация. Например, принцип «иерархичности» (общесистемный принцип) следует учитывать в любой системе «планирование», а принцип «стабильности внутренней среды бюджетной системы» [13] (распространяется на бюджетное планирование) – при решении задач бюджетного планирования.

Исходя из вышесказанного, авторы предлагают следующий методологический подход к рассмотрению состава системы «принцип планирования».

Система «принцип планирования» рассматривается в плане практической реализации самих принципов для объектов планирования. Объектом планирования является предприятие. Получаем два «направления» исследования системы «принцип планирования». Первое направление – рассмотрение направлено внутрь системы (исследование структурных составляющих и связей между ними). Второе направление – рассмотрение направлено вне системы (исследование окружающей среды и ее влияния на систему).

При рассмотрении, направленном внутрь системы, возможен, например, следующий подход к исследованию составляющих системы «планирование».

1-й уровень – общие принципы системного анализа. Ранжирование принципов по критериям «объект планирования», «предмет планирования».

2-й уровень – общие принципы планирования, ранжированные по критерию «задачи планирования».

3-й уровень – подпринципы (разбивка, конкретизация принципов в соответствии с составляющими объекта планирования).

4-й уровень – методы планирования, соответствующие подпринципам планирования. Здесь диалектически подпринцип переходит в метод (процесс его конкретизации).

5-й уровень – реализация метода в рамках определенной методики планирования.

Таким образом, особенностью предлагаемой методологии рассмотрения и использования принципов планирования является построение цепочки: принцип (общесистемные принципы), подпринцип (принципы планирования), метод, методика. Такой подход позволяет систематизировать и теоретически обосновать области применения

принципов планирования, структурировать их, повысить наглядность восприятия и применения, в частности, в рамках автоматизированных систем управления предприятием.

В табл. 2 в качестве примера приведены некоторые из общесистемных принципов, упоминаемые в большинстве работ по теории систем [19-22].

Таблица 2 – Принципы системного анализа

Источник	Принцип	Суть принципа
[21]	Многоплановости (многоаспектности)	Любая система рассматривается в нескольких планах: как некоторая качественная единица; в плане макросистемы ( <i>надсистемы</i> )*; в плане микросистем ( <i>подсистемы</i> ); в плане внешних взаимодействий и т.д.
[20, 21]	Иерархичности	Изучение системы базируется на представлении об иерархичности ее структуры, т.е. на представлении частей целого в порядке от высшего к низшему.
[19, 21]	Динамичности	Рассмотрение изучаемой системы в ее развитии на всех этапах жизненного цикла.
[22]	Целенаправленности	У системы есть одна постоянная генеральная цель.
[19, 20]	Эмерджентности	Чем больше система, тем больше различие части ( <i>ее составляющих</i> ) и целого, тем выше вероятность того, что свойства целого очень сильно отличаются от свойств частей.
[19]	Оптимальности	Оптимальное решение реализации целей системы находится на множестве локальных оптимумов решений подцелей системы.**
[22]	Постоянства действия	Закон сохранения.

\* – курсив авторов статьи;

\*\* – формулировка в изложении авторов статьи.

Рассматривая план как модель будущего состояния предприятия, мы можем, в рамках рассматриваемой задачи, при разработке планов учитывать и принципы моделирования (табл. 3).

Заметим, что на сегодняшний день принципы системного анализа «далеко не систематизированы и полностью не раскрыты» [19], и, вопрос их классификации, как и конкретных принципов планирования, это предмет дополнительных исследований.



Таблица 3 – Принципы моделирования [21]

<b>Принцип</b>	<b>Суть принципа</b>
Информационной достаточности.	Уровень адекватности модели определяется некоторым уровнем априорной информации о системе.
Осуществимости	Модель ( <i>план*</i> ) должна обеспечить достижение поставленной цели с практической достоверностью и за конечное время.
Множественности моделей	Построение нескольких моделей системы ( <i>планов предприятия</i> ), которые в совокупности дают достаточно полное представление о системе и всех процессах, протекающих в ней.
Агрегирования	Любая система ( <i>план</i> ) состоит из подсистем, агрегатов и элементов, для каждого из которых может быть построена модель с определенным уровнем адекватности.
Параметризации	При построении модели системы ( <i>плана предприятия</i> ) ее компоненты могут моделироваться в достаточно простой абстрактной форме (в виде скалярного или векторного параметра).

\* – курсив авторов статьи.

Рассмотрим, к примеру, принцип «системности». Разные авторы по-разному объясняют суть данного принципа, и выстраивают, по нашему мнению, методологически не совсем удачный вариант ранжирования принципов планирования. Так в работе [13] приведена следующая цепочка принципов системы бюджетного планирования: «научности, непрерывности, комплексности, системности, адекватности, целенаправленности, альтернативности».

Какие здесь «неоднозначности» методологического характера? Если принцип «системности» рассматривать в аспекте методологии системного подхода (применение системных концепций к анализу экономических систем [11]), то в этом случае принципы «научности», «непрерывности», «комплексности» будут составляющими принципа «системности». Если же эту ранжировку принципов рассматривать в аспекте методологии планирования, то на первом месте большинство авторов ставит принцип «целенаправленности», а принцип «адекватности», при таком подходе, будет подпринципом принципа «научности».

Практическое применение и конкретная реализация предложенного подхода зависят как от вида задачи планирования (стратегическое, среднесрочное, оперативное, план производства, план материально-технического снабжения и т. п.), так и от предпочтений разра-

ботчиков конкретных планов. Рассмотрим в качестве примера задачу стратегического планирования. Общесистемные принципы 1-го уровня можно выстроить в следующей последовательности: целенаправленности, многоплановости, иерархичности, динамичности. Учет принципа целенаправленности предполагает определение миссии предприятия, его главной цели в стратегической перспективе. Второй в нашей последовательности принцип (многоплановости) сразу же потребует рассмотрения миссии предприятия в нескольких планах: в плане самостоятельной производственной единицы; в плане одного из конкурирующих на рынке предприятий; в плане внешних взаимодействий (поставщики, потребители, законодательство и др.) и т.д. Учет принципа иерархичности приведет к построению иерархии целей, т.е. разложению цели-миссии на подцели, к построению иерархии планов (долгосрочный, среднесрочный, текущий). А иерархия планов потребует учета принципа динамичности: на первом этапе «обратная динамика», т.е. изменение и связь показателей планов, переходящая из долгосрочного плана в текущий, а на втором этапе «прямая динамика», изменение показателей и переход из текущего плана в стратегический.

Предложенная методика использования методологии системного анализа позволяет выстроить гибкую последовательность принципов планирования, которая может варьироваться в зависимости от вида, характера, масштабов плана, объекта и целей планирования. В этом аспекте целесообразно проведение дальнейших исследований ранжирования принципов планирования в общей теории плановой деятельности, в частности, общесистемных методологических подходов к исследованию внешней среды предприятия и их практической реализации в плановой деятельности.

1. Henri Fayol. Administration industrielle et générale. – Bulletin de la Société de l'industrie minière, 1916: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bts.scholarvox.com/book/10104045>.

2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации [Текст]; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.

3. Шелупанова П.А. Актуализация принципов планирования деятельности предприятия [Текст] / П.А. Шелупанова // Известия Томского политехнического университета. – Томск, 2010. – Т. 316. – № 6. – С. 47-51.

4. Система стратегічного планування на машинобудівних підприємствах [Текст : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Жилінська Людмила Олександрівна; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2009. – 20 с.

5. Павлов А.М. Системный подход как основа планирования на предприятии в условиях рыночной экономики [Текст] / А. М. Павлов // Вестник ГГТУ им. П.О. Сухого. – Гомель, 2000. – №2 (2). – С. 80-84.

6. Стратегічне планування маркетингової діяльності на підприємстві [Текст]: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.02 / Коршунов Володимир Ілліч; Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2002. – 36 с.

7. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование [Текст]: учебник / М.И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 392 с.
8. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства [Текст]: підручник / О.О. Орлов. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.
9. Планування діяльності підприємства [Текст]: навч. посібник / за заг. ред. В.С. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.
10. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства [Текст]: навч. посібник / Л.А. Швайка. – Львів : Магнолія плюс, 2004. – 268 с.
11. Протопопова, В.О. Економіка торговельного підприємства [Текст]: навч. посібник / В.О. Протопопова М.І. Головінов; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 367 с.
12. Шестяк К.Е. Принципы формирования финансовой стратегии предприятия [Текст] / К.Е. Шестяк // Проблемы современной экономики. – Санкт-Петербург, 2011. – №1. – С. 411-414.
13. Салосина Л.Г. Принципы бюджетного планирования и прогнозирования [Текст] / Л. Г. Салосина // Вестник ВолГУ. – Волгоград, 2005. – № 4, ч. 2. – С. 136-141. – Серия 9: Исследования молодых ученых.
14. Формування ефективної системи планування та прогнозування розвитку аграрних підприємств в умовах ринку [Текст]: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Костюченко Тетяна Іванівна; Миколаїв. держ. аграр. ун-т. – Миколаїв, 2004. – 20 с.
15. Планування господарської діяльності на малих і середніх підприємствах [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Журавльова Марина Борисівна; інститут аграрної економіки УААН. – К. : 2001. – 21 с.
16. Пиляев М.Г. Особенности внедрения принципов скользящего бюджетирования в интегрированных компаниях [Текст] / М.Г. Пиляев // Известия ИГЭА. – Иркутск, 2009. – № 4 (66) 29. – С. 28-31.
17. Шаповалова П.С. Проблемы и перспективы масложировой отрасли и обоснование новых принципов внутрифирменного планирования [Текст] / П.С. Шаповалова // Вестник Адыгейского государственного университета. – Майкоп, 2012. – Серия 5: Экономика. – № 2. – С. 264-271.
18. Большой энциклопедический словарь: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/974554>.
19. Спицнандель В. Н. Основы системного анализа [Текст]: учебн. пособие / В. Н. Спицнандель. – СПб. : «Изд. дом «Бизнес-Пресса»», 2003. – 315 с.
20. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень [Текст]: курс лекцій / О.В. Кустовська. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 124 с.
21. Лямец В.И. Системный анализ. Вводный курс [Текст] / В.И. Лямец, А.Д. Тевяшев. – Х.: ХНУРЭ, 2004. – 448 с.
22. Гайдес М.А. Общая теория систем (системы и системный анализ) [Текст] / М.А. Гайдес. – Винница: Глобус-Пресс, 2005. – 201 с.

*Получено 29.01.2014*