

**ПЛАНУВАННЯ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Т. В. ШВЕЦЬ,**  
*кандидат економічних наук,*  
**О. Г. БУЛУЙ,**  
*кандидат економічних наук*  
**Житомирський національний**  
**агроекологічний університет**

*Обґрунтовано застосування цільового підходу до управління сільськогосподарським підприємством. Доведена його висока ефективність та результативність в умовах мінливого ринкового середовища.*

**Постановка проблеми.** Кожен суб'єкт господарювання має чітко визначену мету діяльності, а отже, повинен ставити перед собою певні цілі і досягати їх. Водночас формування цілей значною мірою залежить від стану внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства, тобто системи менеджменту, виробничого потенціалу, рівня конкуренції, попиту на продукцію тощо. Отже, потребує дослідження існуюча практика управління на аграрних підприємствах в контексті використання функції планування та відповідно формування їх цілей діяльності, які нині на більшості підприємств не вповні відповідають ринковим умовам господарювання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Перегляд системи формулювання цілей господарської діяльності зумовлений зміною методології планування, що передбачає використання системного підходу. Класик менеджменту П. Друкер зазначає, що класичні цілі в сучасних умовах не спроможні забезпечити процвітання бізнесу, більше того можуть призвести навіть до банкрутства [1]. Новим поглядом на цю проблему є розроблена науковцем теорія управління підприємством за цілями.

Цільовий підхід до управління особливою поширення набув у формі стратегічного управління. Так, А. Чендлера розглядав постановку цілей як невід'ємний елемент стратегічного планування на підприємствах, а У. Кінг та Д. Кліланд стверджували, що формування цілей та способи їх досягнення визначають стратегію підприємства. За переконанням В. Маркової та С. Кузнєцової, в управлінський процес вносить корективи й практика, що зміщує акценти у системі формування цілей в напрямі загальноновизначених цілей (позитивного іміджу фірми, виготовлення високоякісних продуктів, ненанесення шкоди навколишньому середовищу тощо).

Важливість формування чітких, конкретних, гнучких, взаємопов'язаних, досяжних цілей у системі планування та ефективного управління підприємствами відмічають як зарубіжні вчені, серед яких: І. Ансофф, А. Файол, Р. Акофф, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, А. Томпсон, А. Стрикленд, Дж. О'Шонесси, – так і вітчизняні дослідники, серед яких В. Геєць, В. Герасимчук, З. Шершньова, В. Стадник, С. Салига, О. Кузьмін, О. Мельник, В. Василенко, Т. Ткаченко, П. Гордієнко, І. Жалінська, Г. Осовська, Г. Кіндрацька, М. Круглов, А. Міщенко, А. Наливайко, С. Оборська та ін. Незважаючи на велику кількість і різноплановість досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання цільового управління на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах. З

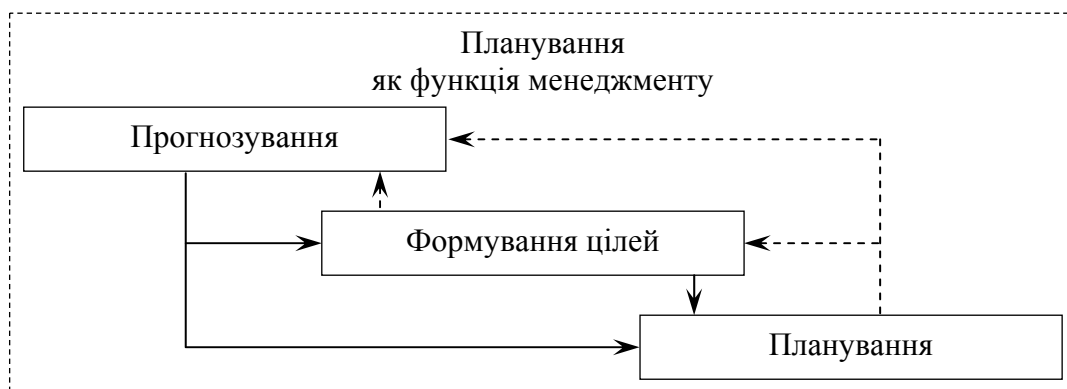
огляду на вищезазначене, потребує проведення подальших досліджень в рамках функції планування формалізація процесу постановки цілей сільськогосподарських підприємств.

Об'єкт дослідження – процес формування цілей діяльності сільськогосподарських підприємств. Науково-теоретичною основою дослідження є системний аналіз економічних процесів, а також теоретичні та прикладні розробки вітчизняних і зарубіжних учених.

**Мета статті** – розроблення рекомендацій з формування системи цілей діяльності сільськогосподарських підприємств і визначення критеріїв ефективності їх досягнення.

**Виклад основного матеріалу.** Початковим етапом планування на підприємстві, в тому числі і на сільськогосподарському, є постановка цілей його діяльності. Цілі як елемент системи управління здатні виявити і формалізувати основні вимоги до системи планування та встановити основні її параметри. В подальшому цілі повинні виступати в якості інформації, що здійснює визначальний вплив на всі інші підсистеми системи планування. Тобто плануванню, як функції менеджменту, відводиться роль формування цілей діяльності підприємства, його результатів, а також визначення методів, засобів, способів та ресурсів, що необхідні для досягнення поставлених цілей [2, с. 47]. У даному контексті планування є процесом прийняття рішень стосовно того, що необхідно зробити, з якою метою, коли та які ресурси необхідно задіяти.

Нині на етапі розробки плану діяльності сільськогосподарських підприємств суттєвим недоліком системи планування є недосконалість процесу формування цілей, що призводить до утворення розривів та неузгодженостей між прогнозуванням і плануванням (рис. 1).



**Рис. 1. Етапи процесу планування**

*Джерело: власні дослідження.*

На етапі прогнозування формують очікування певних змін чи їх відсутність у ринковій кон'юнктурі, законодавчому регулюванні, розвитку технологій, політичній ситуації, а також рівень таких змін, їх динаміка в країні (країнах). Прогнозування здійснюють на відомих фактах (подіях) і тенденціях. У процесі прогнозування роблять припущення про те, що виявлені тенденції минулого можуть бути реальним наближенням до оцінки майбутнього. Для підприємства прогнозування – це погляд у майбутнє, оцінка можливих напрямів розвитку, наслідків тих або інших рішень.

Формування цілей – встановлення цілей (бажаного результату), до якого повинне прагнути підприємство. Вихідною базою постановки цілей є стратегічні орієнтири розвитку підприємства. Лише за наявності чітко сформованих цілей діяльності та використання прогнозної інформації можна сформулювати якісні плани розвитку підприємства. У цьому контексті планування є розробленням послідовності дій або системи планів реалізації кожної цілі з метою досягнення бажаного результату (цілей найвищого порядку). Власне планування є організаційним початком процесу реалізації цілей підприємства.

Цілі є не лише продуктом процесу планування. Важливість їх визначення впливає на весь процес управління, він не лише задає цільову орієнтацію, а й підтримує систему

мотивації й організації контролю на підприємстві. Так, ще П. Друкер зазначав, що найбільшою перевагою управління на основі поставлених цілей є можливість менеджера контролювати результати своєї власної діяльності [1, с. 151]. Як вважає науковець, самоконтроль дає значно більшу мотивацію – бажання зробити якомога краще.

Щоб управління на основі поставлених цілей забезпечувало очікувані результати, кожен працівник повинен чітко знати свої цілі, а також вміти вимірювати власну ефективність і результати своєї діяльності виходячи з цих цілей. Цілі спрямовують колектив, дозволяють групі працівників чітко розуміти завдання, які перед ними стоять. Підприємство може досягти швидше бажаного результату в разі координації діяльності працівників в одному напрямі з метою досягнення позитивних кінцевих результатів. Отже, управління на основі поставлених цілей дозволяє підприємству виробити єдину точку прикладання зусиль усіх працівників.

Нині існують різні підходи до визначення сутності поняття "ціль". Вбачається за доцільне розглянути основні з них. Ціль – це загальний виклад наміру як віддаленого результату, якого планується досягти в майбутньому [3, с. 292]. Ціль – це стан господарської діяльності, якого бажає досягти суб'єкт підприємницької діяльності в майбутньому [4]. Ціль – це умова, яка легко перевіряється, вона або виконується, або ні [5, с. 2]. Цілі являють собою зобов'язання управлінського апарату організації досягти визначених результатів в зумовлений час [6, с. 60]. Цілі – це чітко й однозначно сформульовані наміри, які подані у вигляді переліку показників, яких необхідно досягти. Вони є орієнтирами розвитку фірми [7, с. 28]. Аналізуючи наведені визначення, можна дійти висновку, що цілі є кінцевими, бажаними результатами діяльності, які мають бути досягнуті в майбутньому.

Цілі знаходяться у певних взаємовідносинах одна до одної, а саме:

- комплементарні цілі – заходи досягнення однієї цілі автоматично ведуть до досягнення іншої;
- конкурентні цілі – досягнення однієї цілі робить неможливим або проблематичним досягнення іншої;
- індиферентні цілі – досягнення однієї цілі ніяк не впливає на досягнення іншої;
- ієрархічно підпорядковані цілі, коли досягнення цілі нижчого порядку є кроком, етапом у досягненні вищої, складнішої цілі, що при врахуванні існуючої системи планів підприємства та прийнятої системи управління дозволяє виділити стратегічні, тактичні та оперативні цілі [8].

Ефективність планування за такої системи цілей визначається органічним зв'язком між короткостроковими і довгостроковими цілями.

Цілі можуть бути залежні, якщо умова однієї цілі не здійснена без виконання умови іншої. Водночас варто уникати цілей, що взаємно виключають одна одну (конкуруючі цілі). За такої системи цілей заходи з досягнення однієї цілі роблять неможливим досягнення іншої цілі. Варто уникати і формування комплементарних цілей. За таких умов окремі виконавці (підрозділи) можуть покладатися на результати від досягнення цілей іншими виконавцями. Формування ж індиферентних цілей може призвести до втрати цілісності, системності, послідовності у розробленні заходів з їх досягнення.

Цілі мають бути орієнтованими на клієнта, стосуватися першочергових внутрішніх і зовнішніх проблем, що стоять перед підприємством, бути легко зрозумілими для громадськості. Цілі необхідно будувати у логічній послідовності, згідно з ієрархічною підпорядкованістю. Досягнення початкових, найпростіших цілей у такій системі цілей є кроком, етапом до досягнення вищих, більш глобальних цілей.

Загальні цілі на плановий період можуть бути встановлені у сферах, що формують конкурентні переваги, зокрема, економічне зростання, позиція на ринку, інновації, якість, продуктивність, ефективність, прибутковість тощо. Доцільно виокремити цілі, що диктуються вимогами часу. До таких можна віднести зайнятість, екологічно безпечний розвиток, раціональне використання ресурсів. Багатоплановість цілей зумовлена тим, що діяльність будь-якого підприємства є багатоцільовою. Відповідно складність планування і управління полягає у визначенні пріоритетних цілей, їх ранжирування, співставлення і

взаємного узгодження. Система цілей підприємства може бути сформована залежно від ступеня їх важливості, періоду охоплення, форми вираження тощо.

В основу побудови системи цілей сільськогосподарського підприємства покладено функціональний підхід. Згідно з таким підходом доречно виокремити маркетингові, виробничі, фінансові, економічні, управлінські та інші цілі. Доцільність побудови системи господарських цілей залежно від здійснюваних функцій обґрунтовується можливістю створення системи неконкурентних цілей. Крім того, функціональні цілі є зрозумілими для працівників відповідних підрозділів. Вони є системно узгодженими та взаємодоповнюючими (див. таблицю).

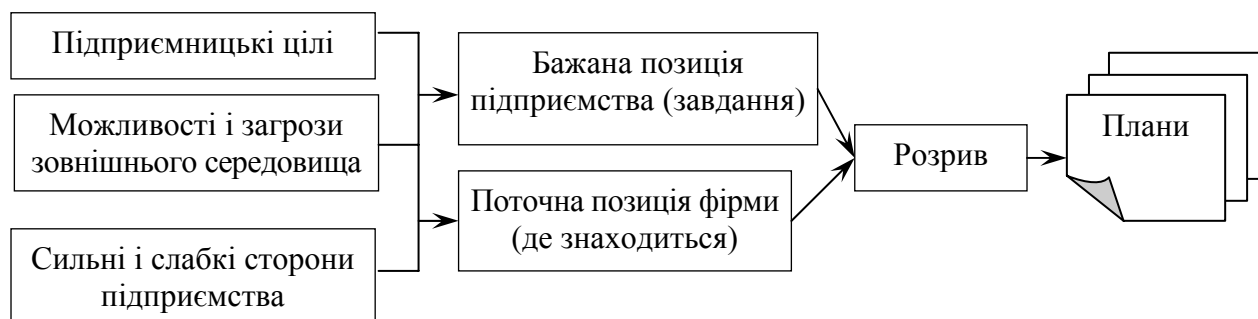
### Перспектива системи функціональних цілей і тактичних завдань сільськогосподарського підприємства

Мета діяльності	Цілі діяльності (що необхідно робити)		Тактичні завдання діяльності (як необхідно досягати бажаних результатів)
Створення і підтримка конкурентних переваг підприємства на ринку	Маркетингові	Збільшення чистих продаж на 10 %	Налагодження співпраці з торговими мережами регіону
		Розширення географії продажів	Виготовлення рекламних матеріалів, буклетів, листівок з інформацією з органічного виробництва на підприємстві
	Виробничі	Подвоєння обсягів виробництва органічної продукції	Розробка web-сайту підприємства (сайту візитівки) з репрезентаційними матеріалами з виробництва продукції, зворотного зв'язку тощо
			Розширення асортименту органічної продукції
			Збільшення на 50 % посівних площ під органічним виробництвом
			Підвищення урожайності органічної продукції на 5 %
	Економічні	Зростання продуктивності праці на 10 %	Повне завантаження виробничих потужностей
			Капіталізація 50 % прибутку в нові технології
		Підвищення якості продукції	Зростання середнього рівня оплати праці на 8 %
			Збільшення до 25 % частки доданої вартості у структурі вартості реалізованої продукції
	Фінансові	Зростання вартості власного капіталу на 10 % та доведення його частки в структурі капіталу до 75 %	Зниження питомих витрат виробництва порівняно з конкурентами (нижче середньогалузевого рівня)
			Доведення значення фінансових коефіцієнтів до рекомендованих рівнів
			Скорочення періоду обертання дебіторської і кредиторської заборгованості до одного місяця
			Зростання ринкової вартості підприємства
	Управлінські	Забезпечення зростання прибутку пропорційно обсягам продажів	Зменшення дебіторської заборгованості до величини кредиторської заборгованості
			Підвищення репутації підприємства серед інших підприємств
		Представлення споживачам нового продукту	Визнання підприємства лідером у галузі технологій та інновацій
			Диверсифікація бази отримання прибутку на підприємстві
			Утримання коефіцієнту плинності висококваліфікованих кадрів менше 5 %

Формування цілей на підприємстві залежить від системи стратегічних орієнтирів. Такі орієнтири повинні забезпечувати стратегічні конкурентні переваги підприємства в

ринкових умовах. Конкурентні переваги формуються за рахунок високої якості продукції порівняно з конкурентами, більшої частки ринку, нижчих витрат на виробництво і реалізацію продукції, використання мінімально можливої кількості виробничих ресурсів на виробництво одиниці продукції, повної завантаженості виробничих потужностей, отримання запланованого обсягу прибутку, зростання вартості капіталу, підвищення продуктивності праці тощо.

На формування цілей насамперед впливає зовнішнє середовище діяльності підприємства (стан ринкового попиту, вимоги споживачів, наявність конкурентів, тенденції розвитку галузі тощо), а також внутрішнє (рівень забезпеченості виробничими ресурсами, фінансово-економічне становище підприємства, використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій, організація управління тощо). Аналіз внутрішнього середовища, тобто сильних і слабких чинників діяльності підприємства, дозволяє визначити поточну позицію підприємства на ринку та його потенціал розвитку, а зовнішнього – можливостей і загроз, орієнтують на бажану позицію, сприяють виявленню перспектив розвитку. Розбіжності між ними чи стратегічний "розрив" і буде визначати, що необхідно зробити для досягнення поставлених цілей (рис. 2).



**Рис. 2. Схема взаємозв'язку в процесі планування**

*Джерело: адаптовано [9]*

Результат встановлення цілей діяльності підприємства очевидний. Узагальнюючим підсумком будуть плани, збалансовані за питомою вагою ринку, завантаженням виробничих можливостей, потребою та використанням матеріально-технічних ресурсів, обсягами виробництва і номенклатурою продукції тощо.

У плані відображені конкретні, чітко визначені цілі, що логічно впливають з кінцевих результатів, які мають бути досягнуті при реалізації розроблених заходів. Наразі існують два підходи до визначення цілей діяльності підприємства:

- встановлення цілей виходячи з досягнутого рівня шляхом збільшення показників, наприклад, на 5–10 %. Цей метод ґрунтується на методі "планування від досягнутого";
- поділ процесу розроблення цілей на послідовні кроки. Сутність підходу ґрунтується на встановленні загальних цілей підприємства на плановий період виходячи з його місії та бачення перспектив розвитку бізнесу з наступною їх конкретизацією.

Вбачається за доцільне при визначенні пріоритетних цілей діяльності підприємства розглянути розробки зарубіжних дослідників. Так, у зарубіжній науковій літературі сформовані чотири основні погляди на цілі сучасних підприємств: зростання доданої вартості; економічне зростання, яке супроводжується підвищенням продуктивності праці при дотриманні вимог соціальної відповідальності бізнесу; створення робочих місць, скорочення безробіття, охорона довкілля; одержання прибутку [11].

Дослідження, проведені із залученням експертів з різних країн та у різних сферах економічної діяльності, дозволили ранжирувати цілі підприємств у міжнародній практиці [10]. Зокрема найважливішими цілями названі:

1. збільшення доходів;
2. управління бізнес-ризиками;
3. розширення частки підприємства на ринку;
4. орієнтація на споживача (клієнта) і поліпшення сервісу;
5. підвищення рівня рентабельності інвестицій;
6. забезпечення рівного доступу до послуг;
7. дотримання законів та нормативних актів;
8. виробництво конкурентоспроможних товарів і послуг;
9. збереження та залучення кваліфікованих спеціалістів, підвищення їх професійного рівня;
10. швидка реакція на ринкову кон'юнктуру;
11. впровадження інновацій;
12. доступ до достовірної та корисної інформації;
13. зниження операційних витрат;
14. підвищення продуктивності праці;
15. удосконалення корпоративного управління.

У будь-якому випадку, щоб діяльність підприємства була ефективною, система цілей має відповідати наступним критеріям: цілі мають характеризуватися конкретністю та вимірністю, що дозволяє контролювати їх реалізацію; вони мають бути гнучкими, що забезпечує простір для маневру у зв'язку з непередбачуваними змінами ринку і можливостями підприємства; цілі повинні бути функціональними, що передбачає постановку системи цілей, яка охоплює всі сфери діяльності та забезпечує їх легку трансформацію у завдання для конкретних виконавців; необхідно також ставити реальні цілі, що потребує узгодження з можливостями підприємства. Таким чином, розроблення дійової, функціональної системи цілей суттєво впливає на результативність діяльності підприємства. Наразі наявна система цілей не може гарантувати уникнення проблем, проте дозволяє зробити діяльність підприємства більш цілеспрямованою.

**Висновки.** Управління підприємством за основу має цільовий характер, тобто передбачає постановку цілей і їх досягнення. Для поступального розвитку підприємства мають бути визначені цілі; критерії, які дозволяють оцінити ступінь досягнення цілей; часові рамки для реалізації поставлених цілей; розроблена система заходів. Без планування досягнення цих цілей неможливе. З огляду на вищезазначене, науково-теоретичний та методологічний підхід до розвитку системи менеджменту підприємства необхідно розвивати у контексті цільового управління. Управління за цілями дозволить вплинути на майбутнє підприємства, оскільки у сформованих цілях описується бажаний майбутній стан. Постановка цілей забезпечує перерозподіл ресурсів між різними цілями з метою використання сприятливих можливостей. Без поставлених цілей також неможливо виміряти і розвивати успіх підприємства.

Рекомендації, викладені у статті, можуть бути використані при розробленні системи цілей діяльності сільськогосподарських підприємств, а також для удосконалення управління підрозділами підприємства на основі цільового управління. Окремими питаннями наукового пошуку можуть бути методичні підходи до розробки особистих цілей управлінського персоналу і працівників підприємства та їх узгодженість із цілями підприємства, а також впровадження цільового управління в практику діяльності підприємств.

## Список літератури

1. *Друкер Питер Ф.* Энциклопедия менеджмента / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. О. Л. Пелявского под ред. Т. А. Гуреш. – М. : Издательский дом "Вильямс" 2004. – 432 с.
2. *Кнорринг В. И.* Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент" / В. И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА • М), 2001. – 528 с.
3. Запровадження стратегічного планування в Україні: збірка документів і матеріалів / уклад. В. Тертичка. – К. : Національна академія державного управління при Президенті України, 2006. – 437 с.
4. *О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонесси; пер. с англ. – М.: МТ Пресс, 2001. – 296 с.
5. *Балин В. Н.* Масштабируемая методика планирования и контроля работ [Электронный ресурс] / В. Н. Балин, И. Ю. Гумаров. – Режим доступа к статье: <http://files.rsdn.ru/20496/Методика20%планирования.pdf>
6. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
7. *Царев В. В.* Внутрифирменное планирование / В. В. Царев. – СПб. : Питер, 2002. – 496 с.
8. *Максименко Л. С.* Планирование как способ достижения целевой ориентации управления предприятием [Электронный ресурс] / Л. С. Максименко // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2009. – № 3 (20). – Режим доступа: [http://science.ncstu.ru/articles/vak/2009-03-20/economics/015.pdf/file\\_download](http://science.ncstu.ru/articles/vak/2009-03-20/economics/015.pdf/file_download)
9. *Маркова В. Д.* Внутрифирменное планирование. Конспект лекций [Электронный ресурс] / В. Д. Маркова. – Режим доступа к статье: [http://lib100.com/book/wealth/vnutrifirmennoe\\_planirovanie](http://lib100.com/book/wealth/vnutrifirmennoe_planirovanie)
10. Van Grembergen W. Prioritising and Linking Business and IT Goals in the Financial Sector [Electronic resource] / W. Van Grembergen, Steven De Haes, Hilde Van Brempt. – Available at: <http://www.antwerpmanagementschool.be/media/287518/Prioritising>

### **Планирование как реализация целевого подхода к управлению сельскохозяйственным предприятием**

Т. В. Швец,  
*кандидат экономических наук*

О. Г. Булуй,  
*кандидат экономических наук*

*Житомирский национальный агроэкологический университет*

Обосновано применение целевого подхода к управлению сельскохозяйственным предприятием. Определена его высокая эффективность и результативность в условиях меняющейся рыночной среды.

### **Planning as the implementation of a targeted approach to farm management**

T. Shvets

O. Buluy

*Zhytomyr national agroecological university*

The use of a targeted approach to the farm management is justified. Its high efficiency and effectiveness in the changing market environment is also in the focus of the study.