

10. Свиткин М.З. Управление качеством продукции в лесной и деревообрабатывающей промышленности. – М.: Лесн. пром-сть, 1988. – 224 с.
11. Справочник мебельщика/ Под ред. В.П.Бухтиярова. – М.: Лесн. пром-сть, 1985. – 371 с.
12. Толбатов Ю.А. Эконометрика: Підручник. – К.: Четверта хвиля, 1997. – 320 с.
13. Статистичні щорічники України за 1992, ..., 1998 рр/Міністерство статистики України. – К.: Техніка, 1993, ..., 1999.
14. Kozlovsky S., Zagvoyska L., Adamovsky A. Econometric Analysis of Furniture Production in Ukraine// Foresury in Transition Reading Book OF ENARECO Project. – Padova, 2000, – P.21 (Working paper, Fceehed).
15. Pindyck R., Rubinfeld D. Econometric Models and Economic Forecasts. – 4 th ed. – Boston, New York: Irwin McGraw – Hill, 1998. – P. 626.

УДК 339.1:630*722

Доц. А.М. Вічевич; ст. О.П. Нікітченко – УкрДЛТУ

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКІВ ПРОДУКЦІЇ З ДЕРЕВИНИ

Досліджуються ринки продукції з деревини в світі, і зокрема, в тих країнах, що є найбільшими представниками в торгівлі нею. Розглянуто зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств деревообробної промисловості. Надані рекомендації щодо шляхів їх виходу на зовнішні ринки із своєю продукцією.

Doc. A. Vichevych; O. Nikitchenko – USUFWT

Wood products market research

The aim of the article is the research of wood-processing industry products markets in those countries that are the most representative in the given branch of industry in the world. The article concerns also the questions of state, tendencies and perspectives of development in the field of Ukrainian wood-processing industry. Some recommendations concerning the further export activity of the Ukrainian wood-processing enterprises were given in this article.

Зміни демографічної структури, економічного розвитку країн, переоцінка цінностей споживачів (усвідомлення соціального добробуту та екологічних проблем), а також зміни смаків – основні фактори, що впливають на рівень попиту продукції деревообробних підприємств.

Компетентні служби ООН передбачають, що населення Землі, яке на сучасному етапі становить 5.7 млрд. чоловік, до 2050 р. зросте до 9.8 млрд. чоловік [1]. При цьому темпи росту будуть найбільш швидкими в регіонах, що розвиваються. Нерівномірний приріст населення в різних частинах світу вимагатиме створення нових центрів споживання продукції деревообробних підприємств, що звичайно матимуть свої специфічні вимоги. У країнах, що розвиваються, специфічні потреби широких верств населення призведуть до збільшення попиту на недорогої продукції середньої якості. У розвинутих країнах, особливо у Європі, нові сегменти ринку створюватимуться через стагнацію темпів приросту населення. На сучасному етапі будівництво нових споруд замінюється відновленням, ремонтом та реконструкцією вже існуючих будівель та споруд. Дуже часто відновлення асоціюється із підвищенням якості приміщення, будівлі тощо і тому для виконання такого типу робіт використовуються високоякісні, дорогі матеріали. Особливі сегменти та ніші у розвинутих країнах створюватимуть літні верстви населення та самотні люди.

Другим фактором, що впливає на попит продукції деревообробних підприємств, є зміни в економічному розвитку країн. Економічний ріст буде значно відчутнішим у країнах, що розвиваються, ніж у розвинутих країнах [2].

Останнім часом все більшого розголосу набувають питання охорони докільля. Свої зусилля на досягнення певного становища на ринку підприємство повинно коригувати із урахуванням цих аспектів [3]. Усвідомлення проблем докільля та відповідні вимоги споживачів стануть відчутнішими і призведуть до формування специфічних вимог до ринку деревообробної продукції.

Важливим, вартим уваги аспектом, який призвів і буде в майбутньому призводити до зміни у структурі деревообробної промисловості, є посилення ролі ефективного використання ресурсів та відходів. Підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення відходів – це дві основні стратегії сучасної та майбутньої діяльності підприємства у сфері раціонального використання обмежених ресурсів. Декілька десятиків років тому наявність на підприємствах деревообробної промисловості великих обсягів відходів з деревини, а також наявність значної кількості стовбурів дрібного діаметру, спонукали дослідників та винахідників розробити такий вид продукції, основою якої могли б стати відходи виробництва деревообробних підприємств або дрібно поріzana деревина низької якості. Так були створені деревинні панелі. Із впровадженням цього нового продукту у виробництво значно скоротилась потреба у "масиві" (тобто звичайній деревині).

Зміни наявної сировини та її композиції, винахід нової деревообробної техніки та вдосконалення процесу обробки деревини, що відкриває нові можливості для розвитку продукції і сталого використання лісових ресурсів впливають на пропозицію деревообробної продукції.

Неможливо в дослідженні охопити окремо всі країни світу, тому були обрані найбільші виробники чи споживачі продукції з деревини в Європі – Великобританія, Німеччина та Італія, – а також США.

Найбільшими темпами нарощувалось виробництво хвойних пиломатеріалів у Німеччині – з 1991 р. даний показник збільшився на 15 %, і у 1999 р. досяг рівня 13,4 млн.м³. Не значно, але меншими були темпи росту виробництва хвойних пиломатеріалів у Великобританії. Протягом досліджуваного періоду вони зросли на 13 %. Однак значною відмінністю, що існує між виробництвом хвойних пиломатеріалів у Великобританії та Німеччині, є обсяги їх виробництва. У Великобританії даний показник є більш як у шість разів меншим, ніж у Німеччині. Це можна пояснити різницею в площах експлуатованих лісів: в Великобританії цей показник становить 2,3 млн. га, а в Німеччині – 10,225 млн. га, що майже у п'ять разів вище [7].

Значно повільнішими темпами (з 1991 р. тільки на 4,5 %) нарощується виробництво хвойних пиломатеріалів у США, проте це компенсується величезними обсягами, які у 1999 р. досягли рівня майже 82 млн.м³. Звичайно ж це пояснюється значною площею експлуатованих лісів – 198,1 млн. га, 57 % з яких – це деревинні насадження хвойних порід [8]. Набагато швидше зростають обсяги споживання хвойних пиломатеріалів у США – з 1991 р. вони збільшились на 21 %.

Єдиною країною, в якій виробництво хвойних пиломатеріалів скорочувалось, була Італія. З 1991 р. обсяги виробництва знизились на 10 % і становили у 1999 р. тільки 745 тис.м³ [5, 6, 7]. Це дуже низький показник, навіть, якщо порівняти із Великобританією. Адже площа експлуатованих лісів в Італії майже у три рази більша, аніж у Великобританії – вона становить 6,4 млн. га. Це пояснюється різницею в породному складі зрубуваної деревини: у Великобританії частка хвой-

них порід у зрубіваній деревини становить 90 %, а в Італії – 42 % [7]. Цікавим є той факт, що споживання хвойних пиломатеріалів в Італії за досліджуваній період зросло на 20 %, а обсяги споживання перевищували обсяги виробництва більше як у 7 разів.

Що ж до пиломатеріалів з листяних порід, то групі європейських країн властива спадна тенденція виробництва даного виду продукції, а у Сполучених Штатах обсяги виробництва зростають. Існує значна різниця в обсягах виробництва листяних пиломатеріалів порівняно із обсягами виробництва хвойних пиломатеріалів. У Великобританії обсяги виробництва листяних пиломатеріалів майже у 15 разів менші, ніж даний показник для продукції із хвойних порід деревини. Перш за все це зумовлено тим, що з усієї площі експлуатованих лісів тільки третя частина належить листяним насадженням [7]. При цьому майже всі вони знаходяться у приватній власності, і це є причиною того, що тільки 10 % зрубаної деревини – це деревина листяних порід. Отже, за останні сім років виробництво листяних пиломатеріалів катастрофічно скоротилось – майже на 63 % і у 1999 р. становило тільки 135 тис.м³.

Подібна ситуація спостерігається і в Німеччині, в якій частка деревини листяних порід у всьому обсязі зрубіваної деревини становить тільки 20 %, і це пояснює, чому обсяги виробництва листяних пиломатеріалів є більш як у 10 разів менші, ніж обсяги виробництва пиломатеріалів із хвойних порід; у 1999 р. в Німеччині вироблялось 1,15 млн.м³ листяних пиломатеріалів, що на третину менше, ніж у 1991 році.

В Італії обсяги виробництва пиломатеріалів із листяних порід деревини також зменшились. Відмінністю продукції італійських деревообробних підприємств є те, що фізичний обсяг виробництва листяних пиломатеріалів перевищує аналогічний показник для хвойних пиломатеріалів, що пояснюється тим, що в Італії більша частка зрубіваної деревини належить листяним породам (58 %), а також тим, що досить відчутна частина зрубіваної деревини листяних порід походить із штучних насаджень, так званих "плантацій". У 1999 р. обсяг виробництва продукції з листяних порід становив 900 тис.м³, а це на 12 % менше, ніж у 1991 р.

У США, навпаки, спостерігається нарощування обсягів виробництва листяних пиломатеріалів, хоча вони, подібно до показників більшості європейських країн, є меншими за обсяги виробництва хвойних пиломатеріалів. Отже, виробництво пиломатеріалів листяних порід у США збільшилось порівняно із 1991 р. майже на чверть і у 1999 становило майже 30 млн. м³.

За останні десять років все більшої ваги набирає виробництво деревинних плитних матеріалів взагалі у світі, і у досліджуваних країнах зокрема. Виробництво даної продукції характеризується значними обсягами займає провідні позиції на ринках деревинної продукції. В групі європейських країн найбільша частка у структурі виробництва деревинних панелей належить ДСП: цей показник коливається від 83,3 % у Великобританії до 57 % в Італії. Майже в усіх досліджуваних країнах, [5, 6, 7] (окрім Італії) обсяги виробництва даного виду деревинних панелей нарощуються.

ДСП у Сполучених Штатах займають тільки 42 % ринку деревинних плитних матеріалів, однак з початку досліджуваного періоду ця частка збільшилась майже вдвічі (у 1999 р. було виготовлено більше 16 млн. м³), що доводить значи-

мість деревостружкових плит у народному господарстві країни. Споживання ж збільшилось майже втричі із трошки більше 7,4 млн. м³ у 1991 р. до майже 22 млн. м³ у 1999 р.

Виробництво ДСП у Великобританії посідає найважливіше місце у виробництві деревинних панелей – його частка становить 83,3 % від загального обсягу. Цікавим є той факт, що виробництво даної продукції характеризуються найвищим рівнем серед усієї продукції деревообробного комплексу країни. Це можна пояснити тим, що саме для виробництва плит із деревинною основою значною мірою створюються і використовуються штучні насадження, а у Великобританії їм належить вагома частка. Нарощування обсягів виготовлення даної продукції відбувається досить швидко; протягом досліджуваного періоду цей показник збільшився більш як на третину, і у 1999 р. становив більше як 2,1 млн.

Дещо повільнішими темпами розгортається виробництво ДСП у Німеччині: за останні дев'ять років воно збільшилось тільки на 16 %, проте це в певною мірою компенсується великими обсягами, адже у 1999 р. цей показник становив більше 8,6 млн. м³ за рік. На ринку ДСП Німеччини простежується тенденція до збалансування виробництва та споживання даного виду продукції, тобто місцеві підприємства-виробники прагнуть задовольнити потребу власними силами, майже не вдаючись до сторонньої допомоги.

Виробництво фанери у європейській групі досліджуваних країн займає мізерну частку ринку деревинних панелей: від 10,25 % в Італії до 0,2 % у Великобританії. Окрім Німеччини виробництво фанери скорочується у досліджуваних країнах. Найбільшими темпами відбувається скорочення виробництва даного виду продукції у Великобританії – за останні дев'ять років даний показник зменшився аж на 64 % – і вже не кажучи про мізерні обсяги виробництва у даній країні. У Німеччині виробництво клеєної фанери нарощується. При цьому необхідно звернути увагу, що така тенденція з'явилась тільки у 1995 р., а до цього року у Німеччині простежувався спад у виробництві даної продукції. Частка клеєної фанери на ринку деревинних плитних матеріалів є невеликою – близько 5 %. Досить цікава ситуація на ринку клеєної фанери склалась у США: спад у виробництві фанери відбувся тільки в останній рік досліджуваного періоду. Необхідно зазначити, що клеєна фанера на ринку деревинних плитних матеріалів США займає значну частку – більше як 41 % – це найбільший показник серед досліджуваних країн. Отже, порівняно із базисним 1991 роком виробництво скоротилось на 4 %.

Серед європейської групи досліджуваних країн найбільша частка клеєної фанери на ринку деревинних плитних матеріалів є в Італії – 10,25 %. Обсяги виробництва даного виду продукції становили в останній рік досліджуваного періоду 402 тис.м³, однак це на 11 % менше, ніж у 1991 р. Протягом досліджуваного періоду зменшувалось і споживання, проте трохи повільнішими темпами – з 1991 р. воно скоротилось тільки на 6 %.

Найбільш перспективним напрямком на ринку деревинних плитних матеріалів за декілька останніх років можна виділити виробництво деревоволокнистих плит. На сучасному етапі можна спостерігати таку ситуацію: деревоволокнисті плити поступово починають витісняти інші види деревинних плитних матеріалів з їх позицій на ринку.

Найбільш швидкими темпами нарощувалось виробництво ДВП в Італії – більш як утричі, – витісняючи при цьому із своїх позицій виробників ДСП та частково клеєної фанери. Обсяги споживання даного виду продукції є меншими за обсяги виробництва – в останній рік досліджуваного періоду вони становили майже 750 тис. м³, а це означає, що надлишок ДВП буде експортуватися із країни, отже відобразиться на структурі зовнішньої торгівлі Італії.

Також досить швидкими темпами зростає виробництво ДВП у Великобританії – у 2,3 рази порівняно із базисним роком. Частка, яку ДВП займає на ринку деревинних плитних матеріалів у Великобританії не є великою – 16,5 %.

На ринку Німеччини ситуація є дещо іншою: обсяги виробництва зросли протягом досліджуваного періоду тільки у півтора рази (що порівняно з іншими країнами – помірно). Обсяги споживання ж на початку зростали, а пізніше, коли ринок наситився, стали ледь спадати, проте в результаті із 1991 р. даний показник зріс на 5 % і у 1999 р. становив 725 тис. м³.

У США виробництво ДВП не відзначається великою популярністю. Споживання деревоволокнистих плит незначно перевищує можливості місцевих виробників, однак задоволення потреб не становить для них серйозної проблеми – в останній рік досліджуваного періоду обсяги споживання становили трошки більше як 640 тис. м³.

На ринку плитних матеріалів окрім основних описаних вище різновидів плит деяка частка належить іншим плитам. Ця частка є різною в різних країнах. У США частка інших плит на ринку є мізерною і тому не вартою уваги (0,2 %), в Німеччині інші плити займають майже 4 %, а от в Італії для них виділяється досить істотна доля на ринку – 12,75 %. Отже, у двох останніх країнах проводяться ґрунтовні дослідження в сфері ефективного використання обмежених сировинних ресурсів та утилізації відходів, внаслідок чого створюються нові види плитних матеріалів, які в майбутньому можливо займатимуть досить вагоме місце на ринку деревинних плитних матеріалів.

Після аналізу зовнішніх ринків звернімо увагу на український ринок продукції з деревини та простежимо експортну діяльність українських виробників. Українські підприємства поставляють на зовнішній ринок наступні види продукції деревообробки: лісоматеріали необроблені, пиломатеріали, чорнові меблеві заготовки, шпон струганий та лущений, ДСП, ДВП, фанеру, заготовки з відходів ДВП, ДСП ламіноване, дерев'яні вироби та паркет. Для кращого порівняння розглянемо тільки ті види експортованої продукції деревообробної промисловості, що вивозились з України у 1996-1998 роках.

У 1996 та 1997 р. найбільша частка експортованої продукції припадала на деревостружкові плити – 33,5 % та 29,6 % відповідно. Однак, у 1998 та 1999 роках місце даної продукції зайняла фанера – 23,5 % та 20 % відповідно.

За досліджуваний період приріст експорту відбувся тільки по двох видах продукції – лісоматеріали необроблені та шпон лущений (див. табл. 1).

У першому випадку обсяги експорту зросли в 6 разів, у другому випадку – в 2,5 рази. Такий "шалений" приріст обсягів експортних поставок лісоматеріалів необроблених можна пояснити тим, що це дає змогу підприємствам швидко отримати гарантовані валютні надходження. Підприємства отримують кошти для покращання фінансового стану та переобладнання.

Табл. 1. Приріст обсягів експорту основних видів продукції деревообробної промисловості у 1996-1999 рр.

Вид продукції	1996	1997	1998	1999	Приріст, %			1996/1999
Лісоматеріали необроблені	27,2	218,4	264	165,7	703	21	-37	509
Пиломатеріали	111,6	279,5	232,2	65,0	150	-17	-72	-42
ЧМЗ	132,8	505,1	170,2	13,8	280	-66	-92	-90
ДСП	2198,7	1472,6	578,6	98,6	-33	-61	-83	-96
ДВП	689,4	522,1	500,8	229,5	-24	-4	-54	-67
Фанера	1951,2	614,0	924,4	410,6	-69	51	-56	-79
Шпон синтетичний	69,5	51,3	15,9	0,0	-26	-69	–	–
Шпон струганий	22,3	42,6	42,8	7,2	91	0	-83	-68
Шпон лущений	18,3	68,6	77,2	45,9	275	13	-41	151
Паркет	481,7	635,1	269,7	155,5	32	-58	-42	-68

У 1997 р. порівняно із 1996 відбувся приріст обсягів експортних поставок лісоматеріалів (у 8 разів), пиломатеріалів (2,5 рази), чорнових меблевих заготовок (майже в 4 рази), шпону струганого (на 91 %), шпону лущеного (в 2,75 рази) та паркету (на 32 %). Обсяги експортних поставок решти продуктів деревообробки значно скоротились, що в першу чергу пов'язано із скороченням обсягів виробництва (табл. 1).

Проаналізувавши основні тенденції, що відбуваються на ринках продукції з деревини досліджуваних країн, можна зробити деякі висновки. По-перше, ринок є привабливим іноземному виробникові для здійснення на ньому зовнішньоекономічної діяльності, якщо він, тобто ринок, має достатній потенціал – ємність. Під ємністю товарного ринку необхідно розуміти можливий (за даного рівня цін) обсяг реалізації товарів, який визначається як розмірами платоспроможного попиту, так і величиною їх пропозиції [10, ст. 22].

Найбільшими обсягами відзначаються ринки Сполучених Штатів, а за ними йдуть ринки Німеччини. Ринки Великобританії та Італії не є потужними, проте вони мають інші переваги.

По-друге, потенційними ринками для експорту товару з України можуть бути такі, на яких виробництво спадає, а споживання зростає або ж на яких виробництво нарощується повільнішими темпами, ніж споживання. Такими ринками є, зокрема: ринок пиломатеріалів хвойних порід Італії та США; ринки ДСП Італії, США; ринки клеєної фанери Німеччини, Італії та Великобританії.

По-третє, іноземний виробник певної продукції може виходити на певний ринок, якщо місцеві виробники не в стані задовольнити потреби місцевих споживачів, тобто на ринки, на який споживання певного виду продукції є більшим, ніж її виробництво. Рівень самозабезпеченості визначається на основі даних про обсяги виробництва та споживання [10, ст. 52]. Найменш забезпеченими власним виробництвом ринками є ринки: хвойних пиломатеріалів Італії, Великобританії та Сполучених Штатів; листяних пиломатеріалів Німеччини, Італії, Великобританії; ДСП Великобританії; фанери Німеччини, Італії, Великобританії та ДВП Великобританії.

Після проведення попереднього дослідження, виявилось, що найбільш доцільно для українських виробників експортувати свою продукцію на такі ринки: хвойні пиломатеріали – на ринки Великобританії, Італії та Сполучених Штатів; листяні пиломатеріали – на ринки Великобританії, Німеччини та Італії; клеєну

фанеру – на ринки Німеччини, Великобританії та Італії; ДСП – на ринки Італії, Великобританії та США. ДВП можна експортувати на ринок будь-якої із досліджуваних країн.

Література:

1. Solberg B., Moiseyev. A. Demand and Supply Analysis of Roundwood and Forest Products Markets in Europe// European Forest Institute Proceedings – 1997. – No. 17. – 305 p.
2. European Timber Trends and Prospects: into 21st century, ECE/TIM/SP/11, Geneva Timber and Forest Studies – 1996. – No. 11.
3. Demand for Forest Products, Consumption Patterns and Marketing// Proceedings of the Eleventh World Forestry Congress in Antalya 13-22 Oct. – Vol. 4. – 1997.
4. Seshwarzbauer Peter. Macroeconomic Aspects and Demand for Forest Products// Proceedings of the Eleventh World Forestry Congress in Antalya 13-22 Oct. – Vol. 4. – 1997.
5. <http://www.efi.fi> – Datadase of European Forest Institute (база даних Європейського Лісного Інституту).
6. <http://www.fs.fed.us/> – інформаційне джерело USDA (відділу з питань сільського господарства Сполучених Штатів).
7. <http://www.unece.org/trade/timber/welcome> – United Nation's Economic Comission for Europe database (база даних Комісії ООН з питань Економіки для Європи).
8. Forest Products Markets in 1997 and Prospects for 1998// Timber Bulletin – 1996. – No.6.
9. <http://apps.fao.org> – Food and Agriculture Organization Database Gateway (база даних Організації з питань Харчування та Сільського господарства).
10. Пешкова Е.П. Маркетинговий аналіз в деятельности фирмы – М: Ось-89, 1997 год – 160 с.

УДК 658.5

Доц. С.І. Тесленко, к.е.н.; інж. В.Т. Хамардюк – УкрДЛТУ

ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проаналізовано фактори, які необхідно враховувати при організації маркетингової діяльності в політико-економічних умовах сьогодення України.

Doc. S. Teslenko; V. Khamardiuk – USUFWT

Planing of the marketing activities at the enterprises

This article deals with the analysis of the factors which must be taken into account when organizing marketing activities under political and economic of Ukraine.

Швидкі технологічні зрушення, складні соціотехнічні проблеми, виняткові динамічні ринкові і конкурентні умови створюють ситуацію, в якій підприємства приділяють постійну увагу оцінці перспектив своєї діяльності. Успішне завершення будь-якого з ділових починань фірми залежить від уміння належним чином планувати свою діяльність. Плануванню, як процесу визначення цілей та вибору оптимального шляху їх досягнення [1], треба постійно приділяти увагу, і не тільки на зародковому етапі будь-якого бізнесу, а й на підприємствах, яким вже вдалось завоювати велику частку ринку і утвердити свої позиції. Тільки завдяки правильному вибору мети, задач і видів планування можна досягнути найкращого результату, який полягає в постійному збільшенні прибутку підприємства.

Згідно з сучасними умовами, неправильним є ототожнення плану з командно-адміністративною системою. У цій системі він набуває директивної, тобто односторонньої форми, що "спускається" зверху донизу [2]. Якщо будь-який план,

який встановлюється зверху, обов'язковий для виконання, то, природно, сам процес планування на рівні підприємств максимально спрощений. Усім підприємствам затверджуються майже однакові планові показники. Результати їхньої господарської діяльності оцінюються залежно від виконання планових завдань. Така система неспроможна забезпечити розвиток і задоволення потреб споживачів. У нашій країні вона уже фактично відійшла у минуле.

Безперечно, що ринок повинен бути регульований, і чим більше він розвинутий, тим розвинуті повинні бути економічні регулятори, важелі, стимули. Розробка їх – прерогатива центральних органів управління в державі. Плануючи ці регулятори, держава, зберігаючи свободу ринкових відносин, разом з тим не дає змоги розгорнутися стихії, яку потенційно несе у собі ринок. Формами макропланування є розробка різних цільових програм, забезпечених гарантованими ресурсами, державні замовлення на певну продукцію. Перенесення вирішення проблем пропорційності в народному господарстві та встановлення раціональних господарських зв'язків між виробниками і споживачами на ринок кардинально змінює підхід до планування і на мікрорівні.

Світовий досвід розвитку ринкових відносин [3] показує, що процес планування бізнесу пройшов певну еволюцію. Це, між тим, не означає, що нижчі форми повністю зникають і поступаються місцем вищим формам планування. На практиці спостерігається велике різноманіття форм планування бізнесу на підприємствах [3, 4].

Передусім необхідно зазначити, що на деяких підприємствах, особливо новостворених, планування взагалі може не бути. В таких умовах персонал зайнятий пошуками покупців, закупівлею обладнання, сировини. Управління має суто оперативний характер. У таких підприємствах можливості для розвитку обмежено, разом з тим вони можуть нормально існувати в ринкових умовах, маючи свою ринкову частку. До таких виробників належать деякі кооперативи, індивідуальні власники.

Деякі підприємства планують тільки кошторис доходів і витрат, оцінюють обсяг продажу, виручку та сукупні витрати. Відповідні відділи готують ці, по суті, фінансові плани для свого керівництва, яке приймає за ними рішення. У цілому це крок вперед у розвитку планування, проте у цьому випадку ще не можна говорити про використання всіх його функцій та можливостей.

З часом виявилися переваги неоднакового планування різних сфер діяльності підприємств. Досвід свідчить [3,4], що після кількох років більш-менш успішної роботи деякі виконавці відмовляються від підготовки планів зі специфічних напрямків, мотивуючи це тим, що вони не хочуть компрометувати себе в умовах зовнішньої обстановки, що швидко змінюється. Крім того, через рутинну роботу працівники компанії не відчують своєї причетності до спільної мети компанії. Тому менеджери повинні постійно думати про підвищення культури планування у своїй компанії. Зокрема, для цього доцільно заохочувати все нові ідеї, досягати кращої координації планів різних підрозділів тощо.

З розвитком річного планування воно може трансформуватися в перспективне. Тоді річні плани, які порівняно детальніші, стають частиною перспективних планів, що охоплюють більш вузьке коло показників. Перспективні плани, природно, не є догмою, їх постійно переглядають.