

УДК 336.71

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-290-1-7

СПФАНОВА І. Ю., ДЖЕДЖУЛА В. В., НАДОЛЬНИЙ О. В.

Вінницький національний технічний університет

ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

В статті систематизовано підходи до визначення сутності планування. Досліджено види планування, його форми. Узагальнено послідовність реалізації процесу планування на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: планування, план, стратегія, SWOT-аналіз

YERIFANOVA I., DZHEDZHULA V., NADOLNY O.

Vinnitsa National Technical University

PLANNING IN THE MANAGEMENT SYSTEM

The need for planning is caused by conditions of fierce competition, dynamic economic environment and changes in the market situation. The aim of the work is to systematize the approaches to determining the essence of planning and the sequence of implementation of the planning process at domestic enterprises.

Approaches to defining the essence of planning are systematized. The existing approaches to the classification of planning methods are considered. The advantages and disadvantages of reactive and inactive planning are presented. The sequence of planning at domestic enterprises is generalized. The characteristic features inherent in strategic financial planning are generalized. It is determined that the optimization of planning decisions is to develop options for planned calculations to select the most optimal, which can meet such selection criteria as the maximum profit (income) per monetary unit of invested capital; saving financial resources, ie the minimum financial costs; current cost savings; minimum investment for the most effective result; maximum of the absolute amount of profit. The factors of the internal environment are summarized, which characterizes the potential of the enterprise, which must be taken into account in the planning process. The place of SWOT-analysis in the planning process is analyzed. It is determined that the planning process plays an important role in the enterprise management system, as it aims to form the goals of the enterprise (both strategic and tactical). The importance of strategic planning is emphasized.

The generalization of existing approaches to determining the essence of planning has shown that the planning process involves the development and establishment of enterprise management system of quantitative and qualitative indicators of its development, which determines the pace, proportions and trends of the enterprise both in the current period and in the future.

Keywords: planning, plan, strategy, SWOT analysis

Постановка проблеми. Планування є однією з найважливіших функцій менеджменту, оскільки за його відсутності суттєво ускладнюється управління більшістю процесів дослідження, розроблення нових продуктів, формування конкурентних переваг і напрямів збутової діяльності, впровадження необхідних для постачальників стандартів, адаптації до потреб ринку та мінімізації ризиків, розвитку підприємства. Необхідність планування спричинена умовами жорсткої конкуренції, динамічним економічним середовищем та змінами ринкової ситуації.

Система планування покликана сприяти встановленню такої структури виробництва підприємства і таких пропорцій його економіки, які забезпечували б найповніше задоволення його потреб за найменших витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів на одиницю продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані із дослідженням процесу планування, є предметом розгляду вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Алексєєва М. М., Газуда Л. М., Іванова В. В., Куцук В. І., Лікарчук Н. В., Мармаза О. І., Орлов В. В., Росоха В. В., Ткаченко Є. Ю., Чаус В. М. та інших.

Формулювання цілі статті. Метою роботи є систематизація підходів до визначення сутності планування та послідовності реалізації процесу планування на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес планування полегшує управління більшістю процесів розвитку підприємства в цілому. Об'єктивна необхідність планування зумовлена умовами конкуренції, постійними змінами економічного середовища і ринкової ситуації. Планування сприяє оперативному адаптуванню підприємства до умов зовнішнього середовища, розширенню власних можливостей, підтриманню конкурентних переваг на ринку.

На сьогодні існують різні підходи до визначення сутності планування (таблиця 1).

В сучасних умовах виділяють різні форми планування (рис. 1).

На думку Алексєєвої М. М., типи планування базуються на трьох ознаках, згідно з якими виділяється наступна класифікація [9]:

- 1) ступінь невизначеності в плануванні (типи планування – детерміноване, ймовірне, стохастичне);
- 2) часова орієнтація ідей планування (типи планування – реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне);
- 3) горизонт планування (типи планування – довгострокове, середньострокове, короткострокове).

У реактивному плануванні використовують генетичний підхід, за якого проблема досліджується з погляду її виникнення та минулого розвитку (екстраполяція минулих тенденцій). Планування здійснюється за принципом «зверху вниз».

Таблиця 1

Підходи вчених до визначення сутності планування як економічної категорії

Автор	Планування – це
Шим Джай К., Джоел Г. Сигел [1]	орієнтований в майбутнє, постійний процес управління, який здійснюється в певних узгоджених межах й який відповідальний за зміни в майбутньому, та стосується складання стратегічних й оперативних планів, а також планів на різних рівнях управління підприємства й обов'язково включає певні методи моніторингу та контролю
Орлов В. В. [2]	розроблення і встановлення керівництвом підприємства системи кількісних і якісних показників його розвитку, в яких визначаються темпи, пропорції і тенденції розвитку підприємства як у поточному періоді, так і на перспективу
Лікарчук Н. В. [3]	найбільш динамічна функція, тому вона повинна виконуватися професійно й постійно з метою забезпечення надійної основи здійснення інших видів управлінської діяльності (стратегічного управління)
Мармаза О. І. [4]	процеси вирішення комплексу задач, результати яких спрямовані на завчасне прийняття й оцінку взаємозалежної сукупності рішень для досягнення такого стану в майбутньому, який бажаний, але від якого не можна очікувати, що він настане сам по собі
Гарват О. А. [5]	складова частина управління, розробка і практична реалізація планів, що визначають майбутній стан економічної системи, шляхів, способів і засобів його досягнення, що має, як правило, індикативний характер
Чаус В. М. [6]	не лише як сукупність процесів, проте й як сукупність планів, між якими існують специфічні зв'язки
Росоха В. В., Газуда Л. М. [7], Іванова В. В. [8]	визначення системи цілей функціонування і розвитку підприємства, шляхів і засобів їх досягнення

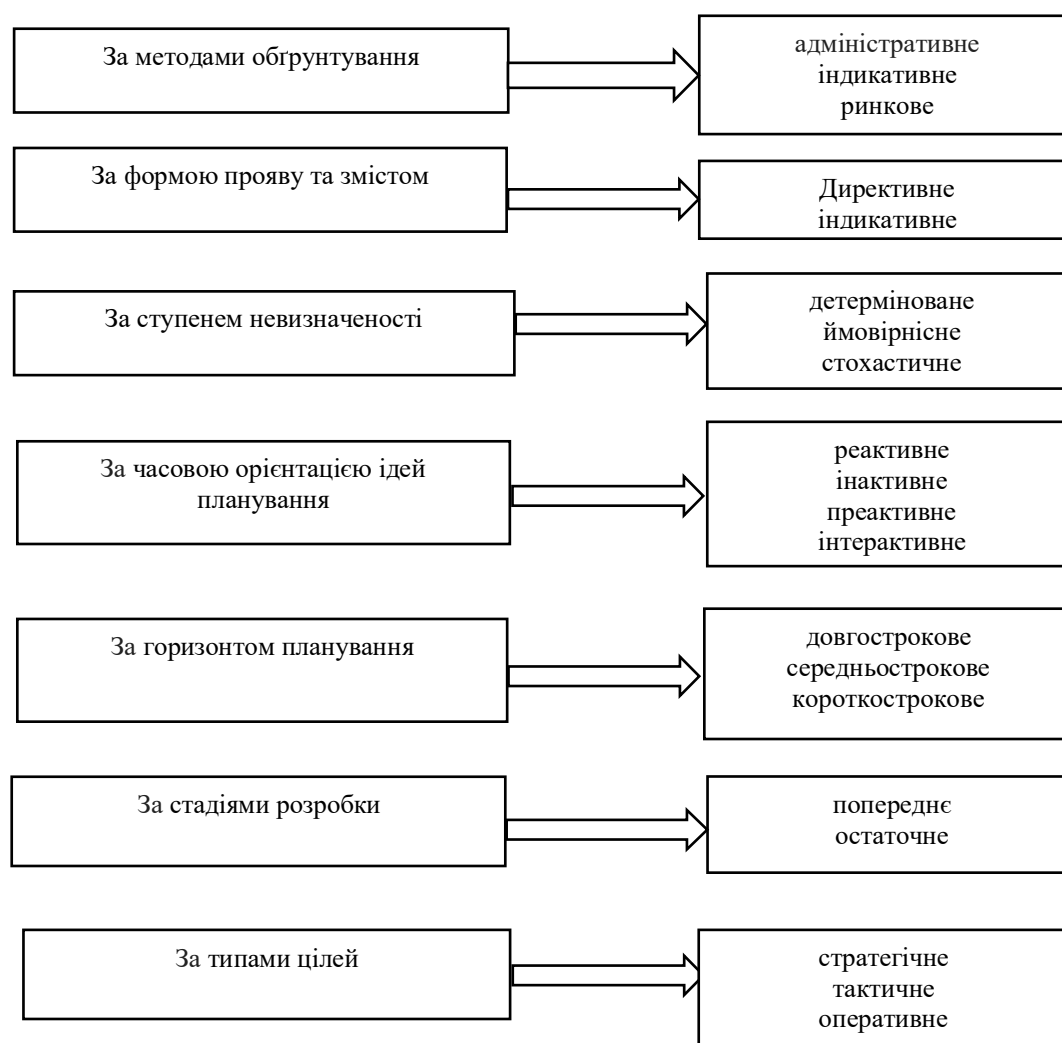


Рис. 1. Форми планування (складено за [8, 9])

Характерними позитивними рисами реактивного типу планування є такі:

- врахування минулого досвіду;
- використання спадкоємності цілей, способів управління, яке дозволяє уникнути різких змін;
- збереження традицій, що створює відчуття безпеки у працівників фірми.

До недоліків реактивного типу планування відносять:

- реактивне планування розглядається не як система, а як проста одиниця, сукупність елементів;
- не використовується гнучкий підхід, що враховує зміни сьогодення;
- не дотримується принцип участі, тобто керують плануванням в основному тільки топменеджери.

За інактивного виду планування усі наявні умови сприймаються як досить добрі й припустимі. Відмінною рисою інактивізму є інертність, задоволення теперішнім становищем. Головним принципом інактивного планування є «планування мінімуму необхідного, щоб не змінити природний стан справ».

Преактивне планування орієнтовано на майбутні зміни та прагнення прискорити зміни. Такий вид планування передбачає, що майбутнє підпорядковане контролю та значною мірою є продуктом творчих дій учасників планування. Тому метою преактивного планування є проектування майбутнього на підставі пошуку оптимальних рішень.

Інтерактивне планування використовують передові компанії. Воно характеризується двома характерними рисами:

- ґрунтується на принципі участі та максимально мобілізує творчі здібності учасників планування;
- передбачає, що майбутнє можна контролювати, що значною мірою є результатом свідомих дій учасників планування.

Окремі автори поділяють планування на [4,9]:

- стратегічне – це довгострокове комплексне планування, яке є доцільним за умов визначеної місії та сформованої системи цілей;

- тактичне планування – це планування невеликого періоду часу (зазвичай до року), визначення пріоритету цілей, що забезпечують реалізацію головних стратегій, визначення відповідних матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Цей вид планування розробляється з огляду на стратегію розвитку організації;

- оперативне планування (поточне, операційне) – це планування певних процедур, алгоритмів, правил, які дозволяють здійснювати певну діяльність.

Зміст процесу стратегічного планування полягає у пошуку відповідей на три важливих питання [3]:

- де організація (структура) знаходиться у певний момент часу (який стан, яка ситуація)?

- чого вона прагне досягти (куди прямує)?

- як такій структурі досягти поставленої мети?

Стратегічному фінансовому плануванню притаманні такі характерні риси [10]:

- 1) орієнтованість у середньострокову та довгострокову перспективу (на період більше одного року);
- 2) орієнтація на розв'язання ключових, визначальних для фінансової системи підприємства цілей, від досягнення яких залежить його виживання;

- 3) органічне ув'язування накреслених цілей з обсягом і структурою ресурсів, потрібних для їх досягнення;

- 4) врахування впливу на планований об'єкт численних зовнішніх факторів, розробка заходів для успішного розв'язання завдань планованої фінансової системи;

- 5) адаптивний характер, тобто здатність передбачати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища фінансового планування об'єкта і пристосувати до них процес його функціонування.

Головним інструментом короткотермінового фінансового плану виступає бюджетування (кошторисне планування). Бюджет – це фінансова інтерпретація плану окремих функціональних сфер діяльності підприємства, що відображає обсяги та види ресурсів, які забезпечують досягнення цих результатів [10].

Оптимізація планових рішень полягає в розробці варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати з них найоптимальніший. Відтак можуть використовуватися різні критерії вибору:

- 1) максимум прибутку (доходу) на грошову одиницю вкладеного капіталу;
- 2) економія фінансових ресурсів, тобто мінімум фінансових витрат;
- 3) економія поточних витрат;
- 4) мінімум вкладення капіталу за максимально ефективного результату;
- 5) максимум абсолютної суми одержаного прибутку.

За допомогою фінансового планування вираховуються внутрішні резерви підприємства, визначається необхідність дотримання режиму економії. Тобто підприємство ефективніше використовує власні виробничі потужності, підвищує якість продукції, дотримується планових норм затрат праці та матеріальних ресурсів. Як наслідок цього, виконуються плани з отримання певних розмірів прибутку й інших фінансових показників, а запланований обсяг фінансових ресурсів не дає змоги підприємству створювати надмірні запаси матеріальних ресурсів, робити незаплановані капітальні вкладення.

Джерелами інформації для процесу планування є системи зовнішнього і внутрішнього середовища.

В окремих літературних джерелах зовнішнє середовище поділяють на фактори загального оточення (чинники опосередкованого впливу) та оперативне середовище (чинники прямого впливу) [11, 12].

Окремі автори для дослідження факторів впливу зовнішнього середовища пропонують використовувати методику, яка дозволить урахувати наявні проблеми галузі державного, економічного

технологічного та інноваційного характеру та багатогранність діяльності підприємства і пропонують структурувати фактори зовнішнього середовища макrorівня за методикою Т.Е.М.Р.Л.Е.С. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society) [13]. До переваг такого підходу автори відносять те, що вона дозволяє в структуруванні формі охопити суттєвий обсяг факторів впливу зовнішнього середовища.

В процесі планування досить важливо врахувати фактори внутрішнього середовища, яке характеризує потенціал підприємства.

Основними внутрішніми факторами є [11–14]:

- організаційна структура;
- персонал – сукупність всіх людських ресурсів підприємства;
- основні засоби;
- оборотні кошти;
- інноваційно-інвестиційна спроможність підприємства;
- витрати;
- прибутки.

Процес планування на підприємствах варто здійснювати в такій послідовності:

- проведення SWOT-аналізу;
- визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства;
- формування мети планування;
- визначення ключових показників, які підлягають моніторингу в процесі реалізації плану;
- мотивація працівників з метою підвищення ефективності діяльності підприємства;
- покращення системи маркетингу;
- контроль за реалізацією плану;
- коригування за потреби плану;
- досягнення мети планування;
- розробка нових планів на основі SWOT-аналізу та нових стратегічних цілей.

Будь-яку роботу з планування діяльності доцільно розпочинати зі SWOT-аналізу, який забезпечить аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації, виявлення перспектив та проблем розвитку. Під SWOT-аналізом розуміють дослідження, спрямовані на визначення та оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, оцінку його можливостей і потенційних загроз.

Методологія SWOT передбачає виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства.

У межах SWOT-аналізу підприємство виявляє та оцінює власні сильні та слабкі сторони, а з іншої сторони – визначає можливості і загрози, які є в зовнішньому середовищі.

Після проведення SWOT-аналізу доцільним є формування мети планування та виявлення стратегічних цілей розвитку підприємства. Поняття «стратегія» увійшло до управлінських термінів в 50-і роки 19 століття, коли динамічні зміни зовнішнього середовища почали вимагати швидкої реакції. Стратегія є інструментом управління розвитком підприємством, способом, планом або програмою дій щодо досягнення цілей підприємства. Стратегія підприємства має бути розділена на конкретні стратегічні ініціативи, у межах яких мають виділятися завдання для структурних підрозділів підприємства. Найважливішим елементом цього етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між підрозділами.

Висновки. Таким чином, процес планування відіграє важливу роль в системі управління підприємством, оскільки має за мету формування цілей підприємства (як стратегічних так і тактичних). Узагальнення існуючих підходів до визначення сутності планування показало, що процес планування передбачає розроблення і встановлення керівництвом підприємства системи кількісних і якісних показників його розвитку, в яких визначаються темпи, пропорції і тенденції розвитку підприємства як у поточному періоді, так і на перспективу.

Література

1. Шим Джай К. Сигел Основы коммерческого бюджетирования / Шим Джай К., Джоэл Г. – СПб : Азбука, 2001. – 496 с.
2. Орлов В. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / В. В. Орлов // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 11-13.
3. Лікарчук Н. В. Сутність стратегії планування як функції управління / Н. В. Лікарчук // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2014. – Вип. 1. – С. 37–40.
4. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту / Мармаза О. І. – Х. : ТОВ «Планета-принт», 2015. – 139 с.
5. Гарват О. А. Аналіз і планування трудових показників: особливості методики / О. А. Гарват // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 4. – С. 60–69.

6. Куцик В. І. Методи і методичні підходи до планування діяльності підприємства: співвідношення та розвиток у сучасних умовах / В.І. Куцик, В.М. Чаус // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2010. – Вип. 11. – С. 261–267.
7. Росоха В. В. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту / В.В. Росоха, Л.М. Газуда // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2019. – № 4. – С. 223–233.
8. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства : навч. посібник / Іванова В. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
9. Єпіфанова І. Ю. Фінансове планування діяльності вітчизняних підприємств за показниками рентабельності / І.Ю. Єпіфанова, І.В. Безрученко, Н.О. Паламарчук // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – 2016. – Том 23. – № 2. – С. 45–50.
10. Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві / О.Д. Щербань // Молодий вчений. – 2017. – № 6. – С. 530–534.
11. Фатенок-Ткачук А. О. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва / А.О. Фатенок-Ткачук // Ефективна економіка. – 2015. – № 12. – URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>
12. Єпіфанова І. Ю. Фінансовий аналіз та звітність: практикум / Єпіфанова І. Ю., Дзеджула В. В. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 143 с.
13. Савіна Г. Г. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг / Г.Г. Савіна, Т.І. Скібіна // Ефективна економіка. – 2016. – № 12. – URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>
14. Дзеджула В. В. Оцінювання ризику стратегій розвитку підприємств молочної галузі / В. В. Дзеджула, І. Ю. Єпіфанова, М. Ю. Дзюбко // Економіка та суспільство. – 2017. – Вип. 13. – С. 428–434. – URL : <http://economyandsociety.in.ua>.

References

1. Shim Dzha K., Dzhogel G. Sigel Osnovy kommercheskogo byudzhethirovaniya. SPb.: Azbuka, 2001.
2. Orlov V. V. Planuvannya zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva. Upravlinnia rozvytkom. 2013. No. 12. Pp. 11-13.
3. Likarchuk N. V. Sutnist stratehii planuvannya yak funktsii upravlinnia/ Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. 2014. Vyp. 1. Pp. 37-40.
4. Marmaza O. I. Osnovy teorii menedzhmentu. Kharkiv: TOV «Planeta-prynt», 2015.
5. Harvat O. A. Analiz i planuvannya trudovykh pokaznykiv: osoblyvosti metodyky. Herald of Khmelnytskyi Natonal University. 2018. № 4. Pp. 60-69.
6. Kutsyk V. I., Chaus V. M. Metody i metodychni pidkhody do planuvannya diialnosti pidpriemstva: spivvidnoshennia ta rozvytok u suchasnykh umovakh. Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo. 2010. Vyp. 11. Pp. 261-267.
7. Rosokha V. V., Hazuda L. M. Osoblyvosti planuvannya v systemi marketynhovooho menedzhmentu. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2019. No. 4. Pp. 223-233.
8. Ivanova V. V. Planuvannya diialnosti pidpriemstva: Navch. posibnyk Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2006.
9. Yepifanova I. Yu., Bezruchenko I. V., Palamarchuk N. O. Finansove planuvannya diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv za pokaznykamy rentabelnosti. Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats. 2016. Tom 23. No 2. Pp. 45-50.
10. Shcherban O. D. Vidy ta metody finansovoho planuvannya na pidpriemstvi. Molodyi vchenyi. 2017. No6. Pp. 530-534.
11. Fatenok-Tkachuk A. O. Metodychni osnovy analizu zovnishnoho seredovishcha pidpriemstv ptakhivnytstva. Efektyvna ekonomika. 2015. No. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
12. Yepifanova I. Yu., Dzhedzhula V. V. Finansovyi analiz ta zvitnist: praktykum. Vinnytsia: VNTU, 2017.
13. Savina H. H., Skibina T. I. Faktory zovnishnoho ta vnutrishnoho vplyvu na riven efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom kompleksu komunalnykh posluh. Efektyvna ekonomika. 2016. No 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>
14. Dzhedzhula V. V., Yepifanova I. Yu., Dziubko M. Yu. Otsiniuvannya ryzyku stratehii rozvytku pidpriemstv molochnoi haluzi. Ekonomika ta suspilstvo. 2017. Vyp. 13. Pp. 428-434. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.

Надійшла / Paper received: 17.01.2021

Надрукована / Paper Printed : 05.03.2021