

УДК 658.5 : 65.014.1

Іванюта П. В.,

kafedra.managementvki@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1320-5473,

д. держ. упр., доц., професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Вінницький кооперативний інститут, м. Вінниця

Ємельянова Т. А.,

maljuta.1030@gmail.com,

магістр, Вінницький кооперативний інститут, м. Вінниця

ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ПЛАНУВАННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

***Анотація.** Будь-яка діяльність підприємства з метою забезпечення її безперервності та стабільності підлягає плануванню, бо це дозволяє відповідно до визначених напрямків діяльності слідувати заздалегідь і чітко встановленому управлінцями курсу, якого дотримується операційний цикл. Бо саме планування дозволяє підприємству досягати намічених цілей, послідовно здійснюючи дії, застосовуючи засоби і витрачаючи ресурси, які є необхідними для економічної діяльності, протягом простору і часу здійснюється відтворення у вигляді матеріальних благ, тобто продукції, напрацювань щодо робіт і послуг. Бо з початку періоду підприємство під час ведення своєї діяльності опирається на заздалегідь складені управлінцями плани, які означають необхідні обсяги залучення сировини і матеріалів разом із комплектуючими, процеси експлуатації технологічних ліній чи механізмів разом із інструментами і пристосуваннями, послідовність виконання робіт і завдань, що після цього підлягають при закінченні відповідних термінів порівнянню і спостерігається виявлення ступеня їх виконання. Цим і пояснюється економічний зміст планування, що відображає грошовий еквівалент здійснення операційних циклів разом із фактичними результатами. Таким чином виникає фактичне значення досягнутого планування, під час чого реалізуються напрями подальшого розвитку підприємства на майбутню перспективу, що означає стратегічне управління. Бо саме при розробці стратегії під час планування майбутньої діяльності підприємства виявляються подальші перспективи його розвитку і зростання, забезпечуючи подальше існування. І звідси вимальовується роль планування у стратегічному управлінні на підприємстві через перебудування його операційного циклу, що свідчить про чітко виділені орієнтири з огляду на зовнішнє середовище і процеси, які там відбуваються. Обґрунтовано, що планування в стратегічному управлінні акумулює у собі широкі можливості для кожного підприємства та його структурних підрозділів з метою розширення, розвитку й удосконалення власної діяльності, де головними компонентами є нормування та виявлення відхилень.*

Ключові слова: планування, план, норми, нормативи, відхилення, стратегічне управління.

Ivanjuta P. V.,

kafedra.managementvki@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1320-5473,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute, Vinnytsia

Yemelianova T. A.,

maljuta.1030@gmail.com,

Master's degree student, Vinnytsia Cooperative Institute, Vinnytsia

ECONOMIC CONTENT OF PLANNING AS AN IMPORTANT PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT

***Abstract.** Any activity of the enterprise in order to ensure its continuity and stability is subject to planning, because it allows, according to the defined directions of activity, to follow the course clearly established by the managers in advance, which is followed by the operational cycle. Because it is planning that allows the enterprise to achieve its intended goals by consistently carrying out actions, applying means and spending resources that are necessary for economic activity, which over time and space is reproduced in the form of material goods, that is, products, work and services. Because when, from the beginning of the period, the enterprise relies on the plans made in advance by the managers, which mean the necessary volumes of raw materials and components, the processes of operation of*

technological lines or mechanisms together with tools and devices, the sequence of work and tasks that after which are subject to comparison and identification of the degree of their fulfillment at the end of the relevant terms. This explains the economic content of planning, which reflects the monetary equivalent of the implementation of operational cycles together with actual results. In this way, the actual meaning of the achieved planning arises, during which the directions of further development of the enterprise for the future perspective take place, which means strategic management. Because it is the development of the strategy during the planning of the future activities of the enterprise, where its further prospects for its development and growth are revealed, ensuring its continued existence. And from here, the role of planning in strategic management at the enterprise emerges through the restructuring of its operational cycle, which indicates clearly defined guidelines, looking at the external environment and the processes that take place there. It is well-founded that planning in strategic management accumulates wide opportunities for each enterprise and its structural divisions in order to expand, develop and improve its own activities, where the main components are standardization and detection of deviations.

Key words: planning, plan, norms, regulations, deviation, strategic management.

JEL Classification: L10, L22, M10, O20, O29

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-02>

Постановка проблеми. Сучасні мінливі умови зовнішнього середовища зумовлюють потребу у здійсненні процесу планування на підприємстві. У сучасних умовах господарювання порівняння фактичних даних із даними минулого (аналогічного) періоду є ознакою пасивного адміністративного підходу. Навіть існування ідеальної системи звітності не допоможе, якщо відсутній масштаб порівняння, який дозволяє визначити, позитивними чи негативними є результати діяльності. Саме тому система і методи управління на підприємстві ґрунтуються на плануванні, побудові планових показників, із якими порівнюються фактичні дані у встановлені звітні періоди.

Щоб заздалегідь визначати перспективи розвитку підприємства на подальші періоди, до планування ще й прикладається стратегічне управління, що дозволяє передбачати ті процеси, тенденції, явища, з якими в подальшому стикатиметься операційний цикл, який, безумовно, підлягатиме оновленню, осучасненню й удосконаленню з метою досягнення виробітку, заощадження ресурсів, поповнить асортиментні портфелі. І саме це в узагальненому вигляді планування у поєднанні зі стратегічним управлінням є прогнозом майбутнього, побудови активної моделі, бажаного та запланованого майбутнього фінансового стану підприємства з одночасною побудовою шляхів, встановлення засобів та строків досягнення цього стану, а також кінцевих меж запланованих дій. Адже головним чином відбувається орієнтація на чітко визначені цілі, які включають у себе проміжні результати разом із подальшими перспективами, внаслідок чого і відображаються види та обсяги внесених і розміщених ресурсів для досягнення очікуваних результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вчених, що розглядали та досліджували процес планування на підприємстві, слід назвати А. Ф. Бурика, Г. Б. Веретенникову, О. А. Галича, М. О. Данилюка, В. Л. Диканя, Н. І. Михайлюка, М. Є. Сича та ін. Їх праці присвячені дослідженню проблем щодо управління виробничою системою

на підприємствах України. Але в подальшому потребують всезагального дослідження процеси планування на підприємстві, які мають відношення до його стратегічного управління. А саме: діяльності структурних підрозділів на підприємстві, план-фактного порівняння та врахування динаміки внесення витрат, оскільки там можливо виявити ті напрями і пріоритети, які застосовуються для стратегічного управління.

Постановка завдання. Полягає у вивченні та дослідженні процесів планування таким чином, щоб дослідити пов'язане з ним стратегічне управління стосовно операційного циклу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В загальному розумінні планування – це процес визначення (проектування) завдань на майбутнє, умов і засобів їх виконання. І звідси випливає, що планування – це комплексна сфера на підприємстві, яка включає у себе встановлення стратегічних та оперативних напрямів господарювання, обґрунтування узгоджених пропозицій в економічному і соціальному розвитку конкретно до його структурних підрозділів, спрямованих на задоволення попиту ринку й одержання максимально можливих прибутків.

Планування діяльності підприємства має два аспекти - зовнішній і внутрішній. Ці аспекти тісно пов'язані, але мають специфічні завдання й особливості, передусім на середніх і великих підприємствах із розвинутими структурними одиницями, які називаються підрозділами [3, с. 126]. Внутрішнє планування, хоча й органічно поєднане із зовнішнім, є більш ймовірним і значною мірою формалізованим, оскільки стосується роботи підрозділів, які утворюють єдину виробничу систему і мають між собою усталені технологічні зв'язки. Ця обставина дещо спрощує розроблення внутрішніх планів. Проте існує складна система внутрішньогосподарських зв'язків між основними підрозділами, основними і допоміжними, спостерігається вплив кон'юнктури ринку через зміну попиту на продукцію підприємства, цін на продукцію та фактори виробництва, тобто операційного циклу, висувуються високі вимоги до процесів планування [7, с. 358].

Встановлення обґрунтованих пропорцій в економічному і соціальному розвитку підприємства та його підрозділів здійснюється на основі пошуку ефективних видів діяльності з використанням рекомендацій наукових установ, норм і нормативів, місцевих умов і врахуванням досягнутого рівня виробництва. Без плану взагалі не може розвиватися будь-яке підприємство (рис. 1).

Крім цього, до вихідних даних для планування у стратегічному управлінні також слід віднести [5, 8]:

- показники досягнутого рівня фінансово-економічної діяльності та її аналіз за минулі періоди;
- рекомендації на основі науково-дослідних розробок;
- інвестиційне бюджетування за обсягами надходження і використання капіталовкладень;
- відомості про матеріально-технічне забезпечення і ліміти на ресурси;
- дані маркетингових досліджень щодо ринків збуту та тенденції їх розвитку.

Планування передбачає розробку на підприємстві перспективних, річних і оперативних планів (рис. 1). Зміст внутрішніх планів залежить від вибраної схеми внутрішнього економічного управління, від рівня відповідальності керівників структурних підрозділів, чим забезпечується самостійність їх діяльності як окремих господарських одиниць (рис. 2).

Завдяки цьому виникає стратегічне управління, що визначає такі структурні підрозділи за центрами витрат, оскільки виявляються умови технологічної спеціалізації, до яких закріплені плани по операційному циклу, статтями калькуляції матеріального і ресурсного забезпечення [4, с. 143-145]. Саме вони характеризують мету та ефективність діяльності і контролюються з боку апарату управління, і після цього виявляються перспективні напрямки розвитку підприємства.

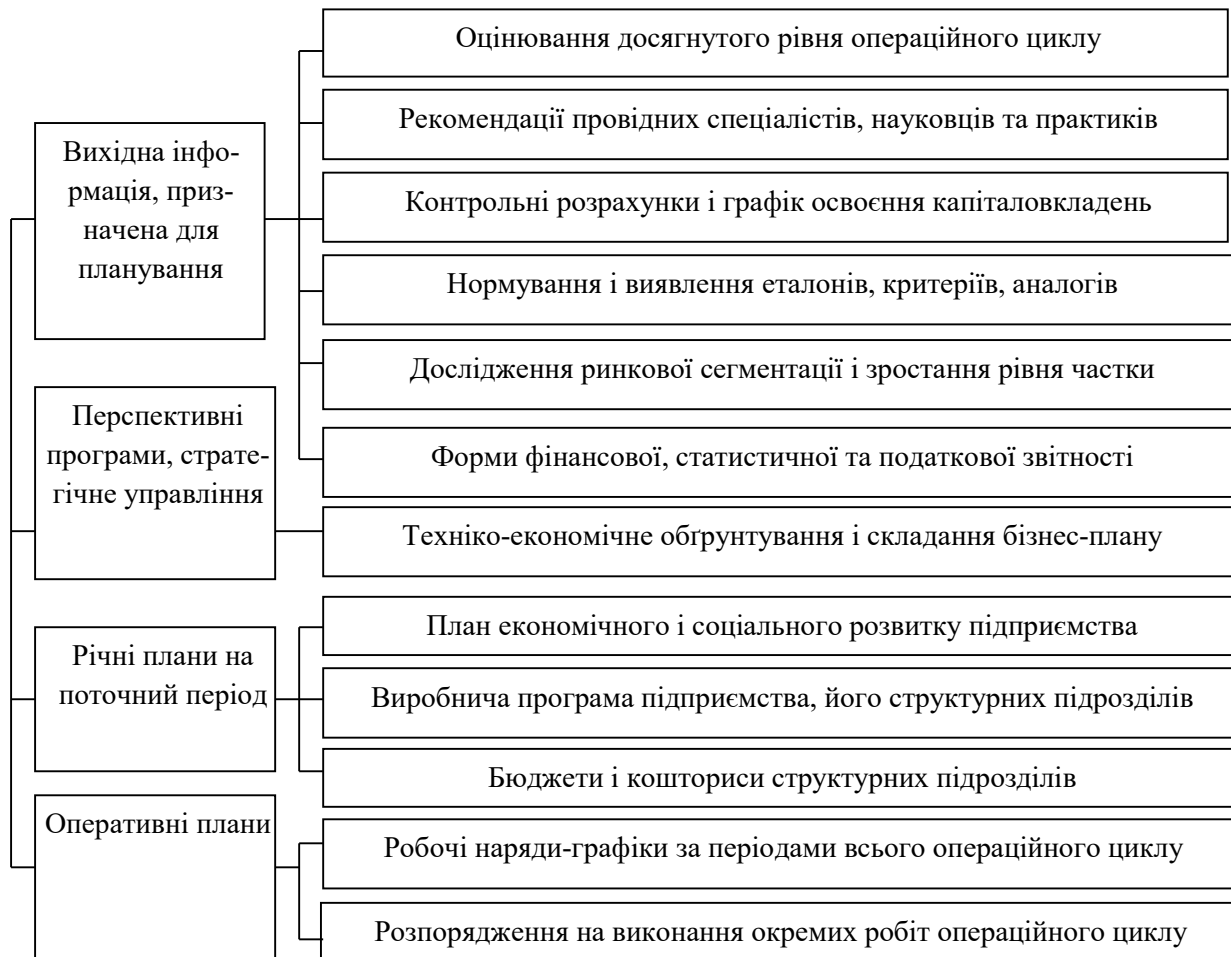


Рис. 1. Загальна схема планування на підприємстві

Джерело: авторська розробка

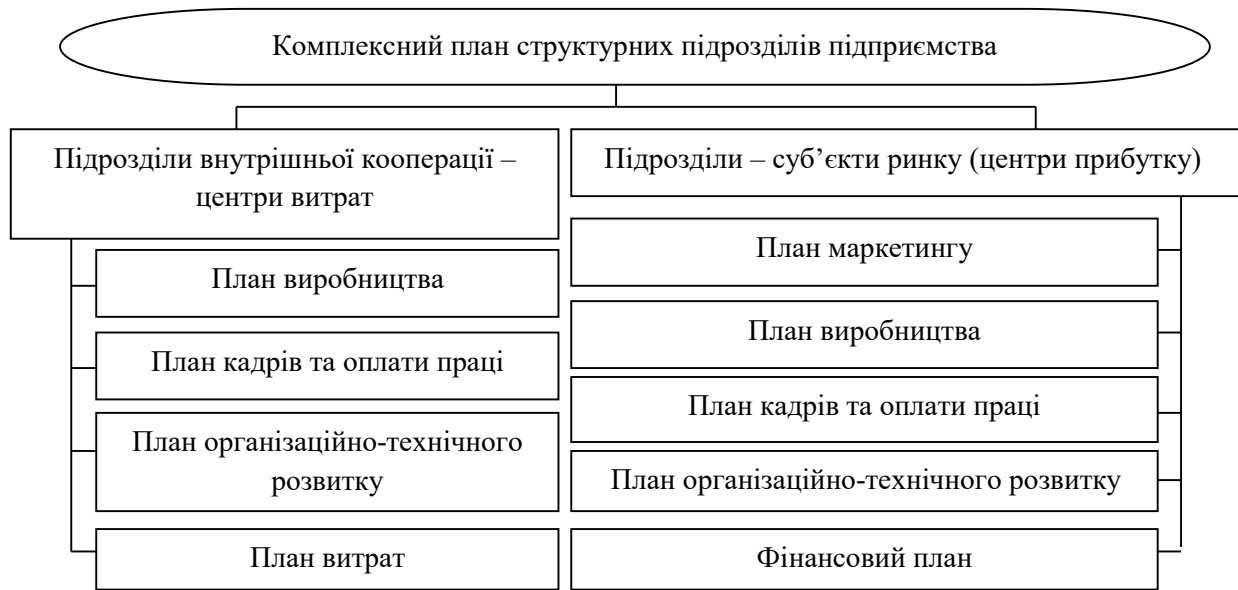


Рис. 2. Приблизний склад форм плану в розрізі структурних підрозділів підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [3, 4]

Більш широкою є сфера планування, яка відноситься до товарно-спеціалізованих одиниць, що також є структурними підрозділами, що виготовляють продукцію як для внутрішніх потреб, так і для поставки на ринок, мають статус центрів прибутку і суб'єктів ринку (але не є юридичними особами). Натомість роль стратегічного управління у такому плануванні полягає в освоєнні нових ринків збуту, розробці бізнес-планів і розширенні асортиментного портфеля за рахунок доповнення товарної лінійки і виникнення на такій основі нових спеціалізацій разом із професійними навичками працюючого персоналу, а також грошовими вкладеннями у такі напрями.

Норми і нормативи класифікують за певними ознаками, що дає змогу внести певну систему в їх розмаїтість. До таких ознак передусім належать вид нормованих ресурсів, термін дії норм, ступінь їх агрегування і метод розроблення [9, с. 83].

За терміном дії норми і нормативи поділяють на стабільні та змінні. Стабільні норми і нормативи залишаються незмінними протягом тривалого періоду (кількох років). До них належать передусім ті, що встановлюються державою і стосуються формування і розподілу прибутку. Це ставки оподаткування, обов'язкових відрахувань (наприклад, на соціальні заходи), норми амортизації тощо. Стабільний характер таких нормативів, величина яких не залежить від підприємства, дає змогу правильно прогнозувати роботу і приймати перспективні рішення.

До змінних належать ті норми й нормативи, які коригуються підприємством або замінюються новими при зміні умов унаслідок удосконалення техніки, технології, організації виробництва та праці. До них практично належать усі норми затрат ресурсів.

За ступенем агрегування нормованих ресурсів розрізняють норми специфіковані та зведені (загальні). Специфіковані норми встановлюються з максимальною деталізацією нормованого ресурсу.

Наприклад, норма затрат матеріалу певного профілю, розміру та марки; норма затрат роботи працівників, які мають відповідну кваліфікацію і, разом з тим, – навички, вислугу років тощо. Такі норми потрібні передусім для оперативного планування та організації виробництва в підрозділах підприємства. Зведені норми обчислюються за групами однорідних ресурсів, без конкретизації їх параметрів. Вони широко застосовуються при розробленні річних та перспективних планів підприємства.

За ступенем агрегування об'єктів нормування норми поділяють на норми на операцію (поопераційні), деталь (подетальні), вузол чи комплект (складальну одиницю), готовий виріб. Такий їх поділ потрібний для планування на різних ієрархічних рівнях.

Застосовувані норми й нормативи мають бути прогресивними, відповідати сучасному рівню техніки, технології, організації виробництва та праці. Обґрунтованість норм залежить від методів їх розроблення та своєчасної зміни згідно зі зміною умов діяльності. Конкретна методика обчислення нормативів залежить від виду нормованих ресурсів.

Стратегічному управлінню передують виявлення і дослідження відхилень, які виникали в процесі виконання складених заздалегідь планів, – це коли менеджер зосереджує увагу тільки на підсумках і результатах, які значно змінилися та коли відбувалися зрушення і, поряд з тим, особливе значення приділяє іншим показникам, що найбільш важливі для діяльності підприємства. Іншими словами, проводиться план-фактне спостереження, яке відображається таким чином (рис. 3).

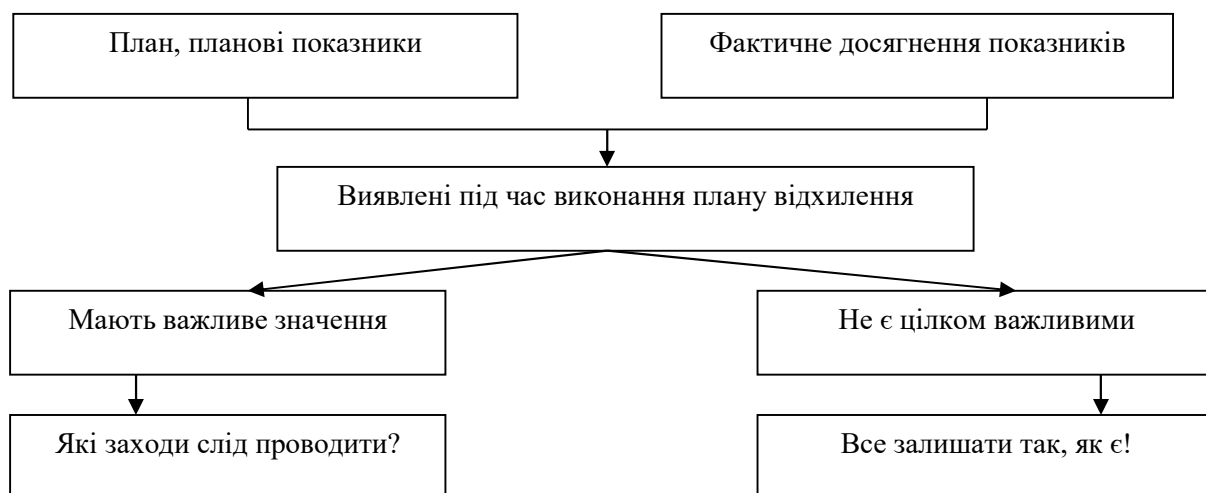


Рис. 3. Виявлення відхилень за план-фактним спостереженням

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Динаміка відхилень матеріальних витрат

Місяць	Сума відхилень, грн	Питома вага відхилення, %
Січень	6 000	12,0
Лютий	6 400	12,8
Березень	3 600	7,2
Квітень	6 200	12,4

Джерело: сформовано автором на основі даних [4, 10]

Таблиця 2

Динаміка відхилень витрат на оплату праці

Місяць	Сума відхилень, грн	Питома вага відхилення у сумі стандартних витрат
Січень	-200	0,10
Лютий	-1 000	0,50
Березень	-5 000	4,00
Квітень	-7 000	9,00

Джерело: сформовано автором на основі даних [4, 10]

Це пояснює: управління за відхиленнями передбачає зосередження уваги управлінців, що пов'язується з виявленням недоліків і упущень під час виконання завдань чи здійснення операцій, до яких частіше відноситься виробництво продукції, і тут виникає потреба у деталізації складених планів за обсягами їх виконання [10, с. 217-221].

Для цього слід поспиратися на здобутий досвід, що свідчить про такі особливості відхилень за економічним змістом планування, як:

- обсяги відхилень за видами планів;
- повторюваність відхилень;
- ступінь спостереження і контролю;
- позитивні зрушення і кращі тенденції;
- вартість і корисність дослідження;
- вимірники допустимості відхилень.

На практиці менеджери нерідко застосовують правило великого пальця, за яким відхилення слід досліджувати, якщо його абсолютний розмір перевищує певну суму, або відношення відхилення до

суми стандартних витрат перевищує заздалегідь встановлений відсоток [6, с. 149]. Припустімо, що відхилення матеріальних витрат за рахунок їх використання за минулі чотири місяці мали такий вигляд (табл. 1).

Інформація за квітень свідчить про повторювання відхилень, починаючи з січня. Відтак це може бути підставою для дослідження.

Припустімо, що менеджер розглядає відхилення витрат по оплаті праці за рахунок продуктивності за минулі чотири місяці (табл. 2).

Хоча наведені відхилення можуть бути меншими за граничну величину, ця тенденція свідчить про доцільність дослідження відхилень.

Ще одним важливим аспектом дослідження відхилень є контрольованість їх. Це означає, що менеджер охочіше досліджуватиме відхилення, яке контролюється певними посадовими особами (наприклад, відхилення витрат по оплаті за рахунок продуктивності), ніж відхилення, на які підприємство

не може впливати (наприклад, відхилення за матеріалами за рахунок цін).

При цьому необхідно досліджувати не тільки значні негативні відхилення, але і позитивні зрушення. Наприклад, дослідження позитивного відхилення витрат на оплату праці за рахунок продуктивності дає змогу вивчити й поширити передовий досвід всередині підприємства. Приймаючи рішення про вивчення відхилень, слід зважити на витрати на користь дослідження.

Користь дослідження відхилень – це можливість зменшити майбутні виробничі витрати, усунувши причини несприятливих відхилень або здійснюючи поширення досвіду, пов'язаного з позитивними зрушеннями, що є відправною точкою для стратегічного управління. Наприклад, середня норма матеріальних витрат на одиницю продукції - + кг. Спостереження свідчать: нормальне відхилення від норми становить 0,1 кг. Припустімо, що у звітному періоді для виготовлення 100 одиниць продукції було витрачено 420 кг матеріальних ресурсів. Отже, середні матеріальні витрати на одиницю продукції становили 4,2 кг у натуральному виразі. Натомість стратегічне управління тут полягає не лише у збільшенні обсягів виробництва продукції, але і розширенні ресурсної бази для підприємства, під час чого послідовно виникає новий рівень його діяльності через розширення асортиментного портфеля [1, 2].

І на основі вищевикладених досліджень доцільно стверджувати, що стратегічне управління увібрало у себе комплекс предметів із менеджменту, фінансів, аналітичних досліджень й оціночних процедур, які мають перетворюючий ефект відносно виявлення тенденцій подальшого розвитку операційного циклу і підприємницької діяльності взагалі, де головну роль займає саме планування, а перехідною стадією є виявлення відхилень і подальший контроль за ними.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Більш важливі пріоритети діяльності підприємства, звідки виникають напрямки удосконалення процесу планування, на основі якого здійснюється стратегічне управління, становлять заходи і процеси для забезпечення стабільних умов і стійких обсягів розширення. Адже кожне підприємство доволі зацікавлене у плануванні на перспективу, тому що багато економічних процесів виходять за межі одного року і потребують обґрунтування щодо власних перспектив розвитку й удосконалення.

Водночас планування в стратегічному управлінні акумулює у собі широкі можливості для кожного підприємства та його структурних підрозділів з метою розширення, розвитку й удосконалення власної діяльності, де головними компонентами є нормування та виявлення відхилень. Тим самим і відображаються перспективи, що передбачає цей напрям наукового дослідження, – адже не лише сам процес планування характеризується нормуваннями і відхиленнями, але і виявляються додаткові резерви та потенціали операційних циклів на підприємстві.

Цим і зумовлюються безпосередні підстави для стратегічного управління, що чітко вказують на напрями подальшого розвитку й удосконалення підприємством власної діяльності, де основною підставою є процеси планування, які проходять по його операційному циклу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Боголюбов В. М., Клименко М. О., Мельник Л. Г., Прилипко В. А., Клименко Л. В. Стратегія сталого розвитку : навчальний посібник. Херсон : Гельветика, 2019. 446 с.

2. Буднік М. М., Невертій Г. С., Курилова Н. М. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. 292 с.

3. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26529/1/2020-9C.pdf>.

4. Галич О. А., Ніколаєнко А. В. Особливості формування моделі стратегічного планування розвитку підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Економічний форум*. 2019. Вип. 2. С. 142-146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_23.

5. Гусєва О. Ю., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. 135 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2159_90898853.pdf.

6. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 272 с.

7. Планування діяльності підприємств : навчальний посібник / П. С. Березівський, Н. І. Михалюк, Л. Я. Балаш та ін. ; за редакцією Н. І. Михалюк. Львів : "Новий світ-2000", 2020. 620 с.

8. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник для студентів ВНЗ / А. Ф. Бурик [та ін.]. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 260 с.

9. Планування і контроль на підприємстві : навчальний посібник для студентів ВНЗ / Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу ; за редакцією М. О. Данилюка. Львів : Магнолія 2006, 2018. 328 с.

10. Сич М. Є., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз : навчально-методичний посібник. Київ : Каравела, 2019. 304 с.

REFERENCES

1. Bogoliubov, V. M. Klymenko, M. O. Mel'nyk, L. G. Prylypko, V. A. and Klymenko, L. V. (2019), *Stratigiia stalogo rozvytku : navchal'nyi posibnyk*, Gel'vetyka, Kherson, 446 s.

2. Budnik, M. M Nevertii, G. S. and Kurylova, N. M. (2020), *Strategichne upravlinnia : navchal'nyi posibnyk*, Kondor, Kyiv, 292 s.

3. Veretennykova, G. B. Tomah, V. V. and Geratchenko, I. M. (2020), Planuvannia ta organizatsiia diial'nosti pidpriemstva : navchal'nyi posibnyk, HNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, 210 s, available at : <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26529/1/2020-9C.pdf>.

4. Galych, O. A. and Nikolaienko, A. V. (2019), Osoblyvosti formyvannia modeli strategichnogo planuvannia rozvytku pidpriemstva v umovah transformatsiyniy ekonomiky, *Ekonomichni forum*, vyp. 2, s. 142-146, available at : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_23.

5. Gusieva, O. YU. Voskoboieva, O. V. and Romatchenko, O. S. (2020), Planuvannia diial'nosti pidpriemstv : navchal'nyi posibnyk, Derjavnyi universytet telekomunikatsiy, Kyiv, 135 s, available at : https://duikt.edu.ua/uploads/1_2159_90898853.pdf.

6. Dykan', V. L. Zubenko, V. O. Makovoz, O. V. Tokmakova, I. V. and Shramenko, O. V. (2019), Strategichne upravlinnia : navchal'nyi posibnyk, Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, 272 s.

7. Planuvannia diial'nosti pidpriemstv : navchal'nyi posibnyk / P. S. Berezivs'kyi, N. I. Myhaliuk, L. Ya. Balash ta in. ; za redaktsiieiu N. I. Myhaliuk (2020), "Novyi svit-2000", L'viv, 620 s.

8. Planuvannia diial'nosti pidpriemstva : navchal'nyi posibnyk dlia studentiv VNZ / A. F. Buryk [ta in.] (2018), Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, 260 s.

9. Planuvannia i control' na pidpriemstvi : navchal'nyy posibnyk dlia studentiv VNZ / Ivano-Frankivskyi natsional'nyi tehnicnyi universytet nafty i gazu ; za redaktsiieiu M. O. Danyliuka (2018), Magnoliia 2006, L'viv, 328 s.

10. Sych, M. Ye. Pylypenko, O. V. and Stasysheh, M. S. (2019), Strategichniy analiz : navchal'no-metodychniy posibnyk, Karavela, Kyiv, 304 s.

Стаття надійшла до редакції 20 грудня 2023 року