

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.100](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.100)

УДК 658.5

I. O. Pienska,
к. е. н., доцент, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: 0000-0003-2092-1272

ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

I. Pienska
PhD in Economics, Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University

OPERATIONAL PLANNING ORGANIZATION AT THE ENTERPRISES

У статті розглянуто економічну сутність планування операційної діяльності підприємства. Наведено визначення понять "планування", "операційна діяльність підприємства". Розкрито основні підходи організації планування операційної діяльності як основного методу керування підприємством. Основними завданнями виробничого планування є: забезпечення цілеспрямованого розвитку підприємства в цілому та її структурних підрозділів; перспективна орієнтація і розпізнавання проблем розвитку виробництва на ранніх стадіях; координація виробничої діяльності структурних підрозділів; інформаційне забезпечення працівників підприємства.

З переходом на якісно інший рівень поточного планування підприємство розширює внутрішні можливості нагромаджень для модернізації виробництва, стає більш привабливим для інвесторів, інформаційно прозорим для кредиторів, розширюються можливості щодо залучення коштів.

The article considers the economic essence of the planning enterprise operational activities. The definitions of "planning", "operating activities of the enterprise" are given. The basic principles, approaches and methods of planning and forecasting of operational activity of the enterprise are stated. The basic approaches of the organization of planning of operational activity as the basic method of management of the enterprise are also described. The main tasks of production planning are: ensuring the purposeful development of the enterprise as a whole and its structural units; perspective orientation and recognition of problems of production development at early stages; coordination of production activities of structural units; creation of an objective basis for effective production control; information support of employees of the enterprise.

Planning activities include: identifying prospects for the development of the external environment of the enterprise; formation of goals and plausible strategies for a set period of time; definition of primary tasks, means of their achievement, terms and sequence of realization.

With the transition to a qualitatively different level of current planning, the company expands the internal opportunities for accumulation to modernize production and becomes more attractive to investors, giving information transparent to creditors, expanding opportunities to raise funds.

Planning the operating activities of the enterprise helps to identify internal reserves. This is ensured firstly by the need for the most efficient use of production capacity of new equipment, advanced

production technology, improving product quality. Second, the implementation of plans for the profit and amount of other financial resources (such as depreciation for the full reproduction of fixed assets) requires compliance with the planned norms of labor costs and material resources. Third, the amount of financial resources, which is determined when planning the operating activities of the enterprise through certain mechanisms allows to ensure the long-term social and economic stability of the enterprise with possible adaptation to environmental conditions.

В статье рассмотрена экономическая сущность планирования операционной деятельности предприятия. Приведены определения понятий "планирование", "операционная деятельность предприятия". Раскрыты основные подходы организации планирования операционной деятельности как основного метода управления предприятием. Основными задачами производственного планирования являются: обеспечение целенаправленного развития предприятия в целом и ее структурных подразделений; перспективная ориентация и распознавания проблем развития производства на ранних стадиях; координация производственной деятельности структурных подразделений; информационное обеспечение работников предприятия.

С переходом на качественно иной уровень текущего планирования предприятие расширяет внутренние возможности накоплений для модернизации производства, становится более привлекательным для инвесторов, информационно прозрачным для кредиторов, расширяются возможности по привлечению средств.

Ключові слова: операційна діяльність; планування; управління підприємством; операційний менеджмент; прогнозування.

Keywords: operational activity; planning; enterprise management; operational management; forecasting.

Ключевые слова: операционная деятельность; планирование; управление предприятием; операционный менеджмент; прогнозирование.

Постановка проблеми. Багато економістів висловлюють думку, що сучасний розвиток світової економіки передбачає пріоритетний розвиток інформаційних послуг, обробки і передачі інформації, без реального виробництва. Перехід економіки країни на інноваційний шлях розвитку тільки на основі інформаційної діяльності неможливий, виробництво є основою будь-якої економіки. Тому важливо розвивати не тільки технології виробництва, але і методи управлінської діяльності, головною з яких є планування, зокрема планування операційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного та поточного управління операційною діяльністю підприємств, проблеми його планування знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців – таких, як І. Ансофф, І. Бланк, В. Василенко, В. Гриньова, В. Дорофійенко, Р. Каплан, М. Круглов, П. Лазановський, Б. Мільнер, Д. Нортон, О. Раєвнева, І. Скворцов, Г. Тарасюк, Т. Ткаченко, А. Шегда та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на активні дослідження багатьма вченими проблем економіки та окремих питань організації планового процесу в різних сферах діяльності сучасного підприємства, це не дає загального уявлення про комплексну побудову відповідної організаційної системи планування, та операційної зокрема.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідження та узагальнення теоретичних підходів щодо операційної діяльності підприємства. Визначення основ організаційної побудови планування операційної діяльності підприємств. Розробка заходів щодо якісного виконання управлінських функцій організації планового процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку економіки та системи суспільних відносин обумовлює високі умови для подальших теоретичних досліджень щодо такого поняття, як «операційна діяльність підприємства», організації її планування, дослідження стану та пошук нових шляхів розвитку операційної діяльності в умовах конкуренції.

Операційна діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування

цінності підприємства. А отже, управління ефективністю саме операційної діяльності є пріоритетним напрямком роботи для менеджменту підприємства.

Зміст операційної діяльності підприємства характеризується специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Пріоритетним видом операційної діяльності підприємств є виробничо-комерційна або торгова діяльність, а додатковою виступає - інвестиційна та фінансова.

Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку операційна діяльність – основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [10]. Таке визначення є найбільш узагальнюючим та не відокремлює операційні функції. У найбільш фундаментальних працях з дослідження поняття «операційна діяльність», її сутність та зміст мають різне тлумачення (табл. 1).

Таблиця 1.
Визначення сутності поняття "Операційна діяльність підприємства"

Джерело	Визначення
П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати», П(С)БО 4 «Звіт про рух грошових коштів» П(С)БО 4 [5], П(С)БО 3 [4]	Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю.
Ансофф А. [1]	Визначає такі характерні особливості операційної діяльності, як нестійкість напрямків розвитку, тобто допускає їх перегляд у ході реалізації
Бланк І. А. [3, с. 180]	Основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої вона створена... характер підприємства визначається насамперед специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Основу операційної діяльності більшості підприємств складає виробничо-комерційна та торгова діяльність, яка доповнюється здійснюваною ними інвестиційною та фінансовою діяльністю
Капінос Г., Бабій І. [7, с. 144]	Діяльність, яка здійснюється в межах операційної системи з метою створення будь-якої корисності через перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги)
Кузьмін О., Мельник О. [9, с. 280]	Наскрізна міжфункціональна система взаємозалежних споріднених процедур, реалізація яких призводить до використання ресурсів з метою створення певної продукції, що має цінність для внутрішньоорганізаційних чи зовнішніх споживачів і формування конкурентних переваг підприємства
Безкоровайна Л. [2, с. 26]	Діяльність підприємства з виробництва та реалізації продукції (послуг), за якої досягається одночасне зростання ефекту й ефективності від здійснюваних економічних, соціальних та екологічних заходів і забезпечується задоволення інтересів різних суб'єктів, що з ним взаємодіють

Всі наведені висловлювання мають різні значення сутності поняття "Операційна діяльність підприємства". Їх можна згрупувати за наступними ознаками: виробнича (отожднюється операційна та виробничо-збутова діяльності) та міжфункціональна (операційна діяльність підприємства доповнюється функціями, які забезпечують участь у процесах розширеного відтворення та ін.).

Виробничий підхід передбачає пріоритетність операцій та процесів, пов'язаних з перетворенням сировини та матеріалів на готові товари та послуги, тобто створення нової вартості. Головний недолік цього підходу полягає у недостатній оцінці впливу окремих позавиробничих чинників на функціонування операційної системи.

Міжфункціональний підхід ґрунтується як раз на залученні фінансових, логістичних, маркетингових та інших елементів до виробничо-технологічних процесів. Такий підхід можна оцінювати як потужний інструмент збільшення ефективності операційної діяльності підприємства. Процес управління операційною діяльністю включає чотири функції: планування, організацію, мотивацію та контроль.

На етапі формування ринкової економіки існувала хибна думка, що планування та прогнозування операційної діяльності підприємств відіграє другорядну роль. Що планування не потрібне і спрацює ринковий механізм саморегулювання. Згодом прийшло розуміння, що розвиток економіки і наявність певних ризиків в процесі діяльності підприємств, унеможливує управління операційною діяльністю підприємства без впровадження планування та прогнозування. Для досягнення певного рівня виробничо-господарської діяльності підприємства вирішальним є комплексний підхід до побудови відповідної організаційної системи планування, зокрема операційної діяльності підприємства. Конкурентні умови та невизначеність зовнішнього середовища вимагає чіткого встановлення етапів формування організаційного забезпечення планування й їх змістовності. Такий підхід оптимізує управління операційною діяльністю та надає переваги у конкурентному середовищі. Планування діяльності підприємства дозволяє оптимізувати контроль витрат, ефективно використовувати людські та матеріальні ресурси, оцінювати рівень платоспроможності, досягати необхідного рівня доходів і прибутку, прогнозувати фінансові результати.

Сучасний зміст та форми планування мають бути суттєво змінені у зв'язку з новими економічними умовами та соціальними орієнтаціями. Сталий розвиток ринкових відносин в Україні, інтеграція у світові глобалізаційні процеси, прагнення побудови відкритої економічної моделі національної економіки, вимагають нових стандартів діяльності підприємств [6].

Також діють певні фактори, що перешкоджають застосуванню фінансового планування на підприємствах:

- 1) відсутність дієвої нормативно-правової бази;
- 2) обмеженість фінансування розробок в галузі планування та прогнозування на підприємствах;
- 3) високий рівень невизначеності на українському ринку, як результат глобальних змін у всіх суспільних сферах.

На обмежене впровадження планування на підприємствах впливає низький рівень менеджменту, відсутність певних знань щодо його методів та прийомів. Подолання цих проблем позитивно вплине на ефективне функціонування підприємництва, створить певні умови для подальшого розвитку ринкових відносин.

У цілому планування є процесом, в результаті якого стратегія підприємства, що виступає засобом формалізації стратегічних цілей та орієнтирів зацікавлених груп учасників підприємства, перетворюється на послідовність конкретних дій з її реалізації.

Планова діяльність включає: виявлення перспектив розвитку зовнішнього оточення підприємства; формування цілей та вірогідних стратегій на встановлений період часу; визначення первинних поточних завдань, засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації.

Характер і змістовність планової діяльності на підприємстві визначаються принципами планування, правильне та комплексне дотримання яких створює передумови для організації ефективної роботи підприємства, підвищує обґрунтованість планів. До складу найважливіших принципів планування слід віднести такі: системність, цілепокладання; адекватність об'єкта та предмета планування; безперервність, гнучкість, точність, збалансованість; оптимальність використання ресурсів; підхід до економічних об'єктів як до відкритих систем.

Методи планування операційної діяльності як складова частина методологічних засад і методичного забезпечення планового процесу є сукупністю прийомів і способів, за допомогою яких забезпечується розроблення планових документів і обґрунтування показників планів. До методів планування відносяться: нормативний, техніко-економічних розрахунків, балансовий, програмно-цільовий, мережевий, бюджетний, індикативний, моделювання, експертних оцінок. У процесі планової роботи доцільним є поєднання різних методів планування в їх взаємоув'язці і взаємодоповненні. Встановлення раціонального співвідношення між використанням різних методів залежить від тривалості планових періодів, цілей і завдань, що стоять перед економікою, досвіду та кваліфікації працівників тощо. Крім того, вибір методів планування для вирішення певного роду практичних завдань в значній мірі залежить від використовуваних на підприємствах способів організації виробництва, форм спеціалізації виробничих підрозділів підприємства (зорганізовані на рівнях: технологічному – на виконання окремої операції або виду робіт; предметному – на випуск окремого виду продукції або її складової частини; змішаному – за предметно-технологічним принципом).

Планування операційної діяльності, таким чином, стає безперервним процесом вибору підприємством нових шляхів узгодженої роботи, визначення можливостей навколишнього середовища та потреб в певних ресурсах, аналізу сильних і слабких сторін підприємства, передбачення появи нових умов або чинників, розроблення методів подальшого контролю за всіма процесами підприємства та стимулювання трудової активності робітників тощо. Крім того, прискорення процесів економічних, соціальних, технологічних та інших змін середовища господарювання закономірно визначає необхідність ретельного урахування такого роду трансформацій не тільки в ході розрахунку планових показників (дотримання вимог гнучкості та багатоальтернативності системи планів), але й в сфері відповідного перетворення парадигми організації планового процесу. Ключовим елементом такого роду перетворення виступає необхідність надзвичайного посилення уваги щодо навчання (розширення доступу до ключових компетентностей, які визначають конкурентні переваги даного суб'єкта господарювання) й адаптації підприємства.

Водночас необхідною вимогою для вирішення питань удосконалення системи планування на підприємстві насамперед виступає наявність і сформованість необхідного інструментального забезпечення планового процесу, адаптованого до конкретних завдань та умов роботи підприємства, а також здатність персоналу до використання даного інструментарію розв'язання практичних проблем, які виникають на різних етапах формування системи планів, обґрунтування значень планових показників, реалізації планів і забезпечення ефективного контролю за їх виконанням. До такого інструментального забезпечення можна віднести: SWOT-аналіз, статистичний аналіз, портфельний аналіз, логістичний ланцюжок (SCOR), моделювання життєвого циклу проекту (UML), агрегатне планування, техніко-економічний аналіз, оперативно-календарне планування, збалансована система показників та інш.

Комплексне використання наведеного інструментарію планування операційної діяльності дає можливість не тільки досягти підвищення обґрунтованості системи планів підприємства, але й забезпечити зростання параметрів гнучкості та сприйнятливості до змін з боку внутрішнього середовища підприємства.

Висновки. Процес планування повинен використовувати усі сучасні методи, враховувати сукупність показників економічного, виробничого, соціального напрямку діяльності та забезпечувати ефективну розробку стратегії розвитку підприємства, як головного поєднувача стійкості діяльності та механізму процесу планування у єдине ціле.

Стійкість підприємства досягається за рахунок ефективного та ритмічного налагодження роботи підприємства, завдяки вмілому управлінню виробничими фондами й джерелами їх формування, саме цьому сприяє розробка бізнес-плану, який є складовою планування. Кожне підприємство, незалежно від масштабів й виду діяльності, кожна підприємницька структура в умовах ринкового господарювання займається плануванням. Відсутність планування супроводжується помилковими рішеннями, несвоєчасною зміною орієнтації, що призводить до втрати позицій на ринку, нестійкого стану та банкрутства.

Список використаних джерел.

1. Ансофф И. Стратегическое управление : монография / И. Ансофф. – М. : Мир, 1990. – 484 с.
2. Безкоровайна Л. В. Система комплексного управління виробничими витратами / Л. В. Безкоровайна // Зб. наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". – Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. – Вип. 119. – С. 25–29.
3. Бланк А. І. Управління використанням капіталу / А. І. Бланк. – К. : Ніка-Центр; Ельга, 2000. – 651 с.
4. Звіт про рух грошових коштів : Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 4 від 31.03.99 № 87 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
5. Звіт про фінансові результати : Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 від 31.03.99 № 87 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
6. Іванілова В. В. Планування діяльності підприємства : [навч. посіб.] / Іванілова В. В. – К. : Центр учб. л-ри, 2006. – 472 с.
7. Капінос Г. І. Операційний менеджмент / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 352 с.
8. Короткевич О. В. Ефективність поточної господарської діяльності: структура, рівень, динаміка / О. В. Короткевич // Економіка і прогнозування. – 2008. – № 3. – С. 61–70.
9. Кузьмин О. Є. Бюджетування на підприємстві / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. – К. : Кондор, 2008. – 312 с.
10. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
11. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 220 с.

References.

1. Ansoff, I. (1990), *Strategicheskoe upravlenie: monografiya* [Strategic management: monograph], Mir, Moscow, Russia, P. 484.
2. Bezkorovaina, L. V. (2002), "System of complex management of production costs", *Zb. nauk. prats "Ekonomika: problemy teorii ta praktyky"*, vol. 119, pp. 25–29.
3. Blank, A. I. (2000), *Upravlinnia vykorystanniam kapitalu* [Capital management], Nika-Tsentr; Elha, Kyiv, Ukraine, P. 651.
4. The Verkhovna Rada of Ukraine, Cash flow statement: Regulation (standard) of accounting 4 from 31.03.99 № 87, available at: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
5. The Verkhovna Rada of Ukraine, Report on financial results: Regulation (standard) of accounting 3 from 31.03.99 № 87, available at: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
6. Ivanilova, V. V. (2006), *Planuvannia diialnosti pidpriemstva* [Enterprise activity planning], Tsentr uchb. l-ry, Kyiv, Ukraine, P. 472.
7. Kapinos, H. I. and Babii, I. V. (2013), *Operatsiinyi menedzhment* [Operational management], Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, P.352.
8. Korotkevych, O. V. (2008), "Efficiency of current economic activity: structure, level, dynamics", *Ekonomika i prohnozuvannia*, vol. 3, pp. 61–70.
9. Kuzmyn, O. Ye. And Melnyk, O. H. (2008), *Biudzhetuвання na pidpriemstvi* [Budgeting at the enterprise], Kondor, Kyiv, Ukraine, P.312.
10. The Verkhovna Rada of Ukraine, National Accounting Regulation (Standard) 1 "General Requirements for Financial Reporting", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
11. Hrynova, V. M. and Yavdak, M. Yu. (2016), *Operatsiina diialnist suchasnykh pidpriemstv mashynobuduvannia: monografiia* [Operational activity of modern machine-building enterprises], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine, P. 220.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2021 р.