

7. Музичка Є.О. Оцінка ефективності збутової діяльності торговельних підприємств. *Економічний часопис XXI*. 2013. №11-12 (2). С. 64-67.
8. Ляшенко Г.П. Маркетинг та його вплив на розвиток потенціалу підприємства. Інститут вищої освіти та його вплив на регіональний розвиток України: соціокультурні, економічні та правові аспекти. Ірпінь. 2008. С. 263-265.
9. Потрашкова Л.В. Потенціал соціально відповідального підприємства: концепція та моделі. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 308 с.
10. Сафонов Ю.М. Масленников Є. Управління потенціалом підприємства. Одеса: Прес-кур'єр, 2015. 244 с.
11. Слюсарєва Л.В. Концепція соціально-відповідального бізнесу в Україні, як засіб підвищення конкурентної спроможності підприємства URL: [essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/64060](http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/64060).
12. Таранюк Л. М. Потенціал і розвиток підприємства. Суми Мрія-1, 2016. 277 с.
13. Федонін О.С. Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 316 с. URL: <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>

**Швед В.В.**, к.е.н., доцент,

професор кафедри бізнесу і права,

Вінницький інститут Університету «Україна»

ORCID: 0000-0001-5497-0975

**Прохорова О.В.**, магістрант 1-го року підготовки,

спеціальність «Фізична терапія. Ерготерапія»,

Вінницький інститут Університету «Україна»

**Медведкін Р.В.**, магістрант 2-го року підготовки,

спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,

Вінницький інститут Університету «Україна»

**Яковченко І.С.**, здобувач спеціальності «Менеджмент»,

Вінницький інститут Університету «Україна»

## СТРАТЕГІЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

### STRATEGIC AND OPERATIONAL PLANNING: A COMPARATIVE ANALYSIS

**Анотація:** У статті розглядається сутність стратегічного та оперативного планування, визначаються їх ключові особливості та вивчається різноманітність підходів їх застосування.

**Ключові слова:** план, планування, стратегія, стратегічне планування, оперативне планування.

**Abstract:** The article considers the essence of strategic and operational planning, identifies their key features and examines the variety of approaches to their application.

**Keywords:** plan, planning, strategy, strategic planning, operational planning.

*Постановка проблеми.* У сучасному світі з його частими та доволі непередбачуваними кризами, з малопрогнозованістю економіки та волатильністю відносин між контрагентами все більш важливою стає проблема передбачуваності в управлінні. Класичні теорії управління ґрунтуються на базі планування, і саме тому першою функцією менеджменту є саме планування.

Відповідальність при плануванні, виваженість підходів, охоплення якнайбільшої кількості факторів впливу дозволяє побудувати такий план, що відрізняється високою реагенністю на зміни ринкового і позаринкового середовища. Проте планування має різні горизонти охоплення, що найчастіше зводяться до 1-3 річних планів (оперативне планування) та 5-10 річних планів (стратегічне планування). Зосередимось в цій статті на вивченні особливостей оперативного та стратегічного планування.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Ключові питання вивчали та теоретичну базу планування у менеджменті заклали такі відомі іноземні науковці, як: А. Акер, Р. Акофф, І. Ансофф, Дж. Гелбрейт, П. Друкер, А. Файоль, Б. Карлоф, Г. Мінцберг, Д. Наумов, Дж. Стейнер, Д. Хассі, З. Румянцева, Н. Федоров та інші. Серед вітчизняних науковців питання планування вивчались у працях В. Горбуліна, О. Іванілова, М. Нижника, Ю. Шарова, О. Кузьміна, Л. Скібіцької та О. Скібіцького, В. Віханського, В. Тертичка, Я. Жаліло, П. Гордієнко, В. Шведа, О. Омельченко, М. Свистович та інших.

*Мета статті.* Базуючись на аналізі джерел дослідити сутність стратегічного та оперативного планування, навести коротку характеристику ключових особливостей та відмінностей у застосуванні.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Найпоширеніше тлумачення терміну «план» визначає його як заздалегідь визначений порядок, послідовність здійснення накресленої роботи на конкретний період з зазначенням мети, змісту, обсягу, методів, засобів, послідовності та строків виконання.

Водночас термін «менеджмент» визначається як це процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

Тобто, вже з цих двох визначень ми можемо констатувати, що планування є складовою частиною менеджменту. Так, А. Файоль стверджує, що «управляти – це прогнозувати і планувати, організувати, командувати, координувати і контролювати» [1].

Натомість, Ф. Денісон зазначає, що «майже будь-яку роботу, щоб її взагалі зробити, треба спланувати, принаймні інформаційно і на кілька хвилин наперед» [2].

В той же час, інші класики менеджменту не зовсім погоджуються із цією позицією. Так, Р. Акофф вважає, що планування – це розроблення бажаного майбутнього, а також способів, якими його можна було б реалізувати [3], а Н. Снайдер визначає планування як діяльність, що стосується завчасного визначення того, які дії та/або людські й фізичні ресурси потрібні для досягнення цілі [4].

Як вже нами зазначалось, планування є однією з чотирьох базових функцій менеджменту, яка є основою для інших функцій. Планування це заздалегідь визначений порядок дій, які потрібні для досягнення поставленої мети. Планування дозволяє досягти оптимального розподілу ресурсів для досягнення поставленої мети.

Планування є необхідною передумовою успішної діяльності в майбутньому, є процесом підготовки обґрунтованих перспективних рішень. В залежності від строку планового періоду розрізняють короткострокові плани організації (до одного року), середньострокові (від одного до п'яти років) і довгострокові (від п'яти до десяти років) [5].

Відповідно до вищенаведеного розрізняють оперативне (коротко та середньострокове) планування та стратегічне планування (довгострокове).

Для розуміння сутності стратегічного планування визначено зміст терміну «стратегія». Вікіпедія тлумачить термін «стратегія» як загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення складної мети.

Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети (стратегія як спосіб дій стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів).

Г. Мінцберг вважає, що «Стратегія – це план або щось на кшталт цього: напрямок, вектор чи курс майбутніх дій, шлях звідси туди і таке інше, а потім запитайте цю ж людину про стратегію, яку використовують конкуренти або їхня фірма, і виявиться, що стратегія – це одне з тих слів, якому ми неодмінно приписуємо одне значення, а використовуємо в іншому: стратегія – це також модель, певна послідовність подій у часі» [6].

Отже, ми розглянули необхідну термінологію та погляди різних авторів на планування. Стає очевидним, що стратегія це – певний план, напрямок дій, модель поведінки, які спрямовані на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей.

Перейдемо до основного завдання нашої роботи: стратегічне та оперативне планування. Що це таке? В чому їх суть? Чи існує перевага у стратегічному плануванні фірми перед оперативним плануванням?

Використовуючи тлумачення термінів стратегія та планування ми можемо сформулювати загальне розуміння стратегічного плану. Так, стратегічний план – це план реалізації стратегії, як певної моделі поведінки фірми, яка має забезпечити їй конкурентні переваги [7]. Тоді як стратегічне планування являє собою довгострокове планування на основі досягнення певних цілей, досягнення яких закладено у короткострокових планах.

Характерними особливостями стратегічного планування є, насамперед, відсутність твердження про те, що майбутнє обов'язково повинне бути кращим за минуле, і те, що під час розробки планів до уваги беруться як зовнішні, так і внутрішні можливості організації.

Стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку. При цьому, в його рамках головні передумови успішної діяльності перебувають назовні фірми, тобто її успіх пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного тощо [8].

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації.

Стратегічне планування - це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.

Стратегічне планування має такі характерні ознаки: По-перше, воно базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища: воно виділяє стратегічні зони господарювання та стратегічні господарські центри.

По-друге, важливою ознакою стратегічного планування являється аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методика стратегічного планування передбачає розробку багато-варіантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

Отже, ми визначили характерні ознаки стратегічного планування. Так, ключовими особливостями стратегічного планування є те, що весь процес розробки стратегії не може завершитись якоюсь негайною дією. Як правило, це лише встановлені напрямки руху, дотримуючись яких, фірма може досягнути успіху. Також за допомогою цього виду планування неможливо передбачити всі нові можливості, але редагуючи план, та поновлюючи дані, можна досягти хороших результатів. До особливостей також можна віднести те, що поява нової інформації завжди вносить корективи і частково змінює план.

Перейдемо до аналізу сутності оперативного планування. В чому ж саме полягає суть оперативного планування та які його характерні особливості.

Спершу наведемо визначення. Оперативне планування діяльності підприємства – це поточне виробничо-фінансове і виконавче планування на короткий період часу, орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення корективів до накреслених раніше планів і графіків робіт [9].

Оперативне планування є, з одного боку, завершальною ланкою в системі планування діяльності підприємства, а з іншого - виступає як засіб виконання довго-,

середньо-, та короткострокових планів – один із важелів поточного управління виробництвом. Вимоги до оперативного планування в динамічних умовах ринкового середовища суттєвим чином зростають.

У процесі оперативного планування виконується детальна розробка планів підприємства та його підрозділів - окремих виробництв, цехів, виробничих дільниць, бригад, навіть робочих місць, на короткі проміжки часу – місяць, декаду, виробничий тиждень, добу, зміну. При цьому розробка планів органічно поєднується з вирішенням питань організації їх виконання та поточного регулювання.

Оперативне планування поєднує в собі два напрями роботи. Перший напрям, у рамках якого розробляються оперативні плани та графіки виготовлення та випуску продукції, називається календарним плануванням. Другий напрям включає в себе роботи, які необхідні для безперечного оперативного обліку, контролю та регулювання виконання оперативних планів та ходу виробництва. Цей напрям дістав назву диспетчеризації [10].

З вищенаведеної інформації, можна зробити висновок, що, оперативне планування є календарним, суттєво спрощуючим роботу підприємства, важелем управління. Оперативне планування також вирішує ряд завдань, таких як: своєчасне виконання плану виробничої діяльності з випуску продукції. Забезпечує рівномірну та своєчасну роботу всіх підрозділів підприємства. Оперативне планування надає можливість встановити режим роботи підприємства, що сприяє вищій ефективності роботи обладнання та працівників.

Провівши огляд літератури, ми виділили основні терміни та функції стратегічного та оперативного планування. Стало очевидним, що ці два управлінські важелі суттєво пов'язані між собою. Ці різновиди планування доповнюють один одного та є невід'ємною частиною системи управління організацією. Кожен із них вирішує ряд задач, пов'язаних із продуктивністю підприємства, з рентабельністю та стабільністю роботи. Дотримуючись стратегій оперативного та стратегічного планування можна спроектувати прибуткову та високоорганізовану фірму з стабільно-високими прибутками та низьким рівнем збитковості.

На завершення нашого дослідження проведемо короткий порівняльний аналіз оперативного та стратегічного планування, та невідомо їх структурні відмінності між собою.

Відмінність оперативного планування від стратегічного полягає у трьох ключових аспектах.

Перший – часовий: чим віддаленіші наслідки має план, чим важче від нього відмовитись, тим більш стратегічним він є. Це означає, що стратегічне планування пов'язане з рішеннями, наслідки яких даватимуться взнаки протягом тривалого періоду і які буде складно виправити. Тактичні плани лише конкретизують та доповнюють стратегічні.

Другий – за охопленням сфер впливу: стратегічне планування ширше і глибше впливає на діяльність підприємства, а тактичне має вузьке спрямування.

Третій – сутнісно-змістовний: якщо стратегічні плани окреслюють місію та підпорядковані цій місії цілі діяльності підприємства, а також принципово важливі загальні засоби досягнення таких, то тактичні плани мають чітко визначити всю сукупність конкретних практичних засобів, необхідних для здійснення намічених цілей [10].

Таким чином, ми можемо стверджувати, що стратегічне та оперативне планування є різновидами планування, взаємопов'язані між особою та

*Висновки.* Підбиваючи підсумки, можна визначити стратегічне планування як формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії.

Описуючи оперативне планування, ми з'ясували, що це поточне виробничо-фінансове і виконавче планування на короткий період часу. Воно орієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив до накреслених раніше планів і графіків робіт. До сильних сторін оперативного планування можна віднести детальну розробку планів підприємства та його підрозділів – окремих виробництв, цехів, виробничих дільниць, бригад, навіть робочих місць, на короткі проміжки часу - місяць, декаду, виробничий тиждень, добу, зміну. Це дуже корисна та продуктивна властивість. Можливість, детально спланувати та передбачити всі ймовірні ризики, та запобігти їм поетапно та плавно, дуже корисна для розвитку, процвітання та примноження капіталу фірми. І допомогти досягнути успіху якраз і є суттю стратегічного та оперативного планування.

Очевидно, що в сучасних умовах трансформаційних процесів, євроінтеграції та незавершеності нашої економічної, адміністративної та низки інших реформ, питання стратегічного та оперативного планування, як дієвого інструменту управління, набуває особливого значення і потребує подальших досліджень.

#### Список використаних джерел

1. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Саніна О.Р. Менеджмент. Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2012. 240 с.
2. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization Management. *Englewood Cliffs*. NJ: 1951. 2nd ed., 1963. P. 56
3. Ackoff R. Concept of Corporate Planning. New York: Wiley, 1970. P. 1.
4. Snyder N. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities *Long Rang Planning*. 1980. February. P. 70-76.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
6. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 389 с.
7. Поршнева А., Румянцева З., Соломатина Н. Управление организацией. М.: ИНФРА-М, 2008. 735 с.
8. Гордієнко П. Стратегічний аналіз. К.: Алерта, 2006. 404 с.
9. Іванілов О. С. Економіка підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

10. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
11. Свистович М.Б. Сутність та основні поняття стратегічного планування. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej18/PDF/06.pdf>
12. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління. Вінниця: ВФЕУ, 2012. 151 с.
13. Швед В.В., Єдинач Є.В. Стратегія підприємства: ключові характеристики та складові. *Кримський економічний вісник*. 2013. № 5. С. 294-297
14. Швед В.В., Омельченко О.В. Рейтингование учреждений высшего образования как основа стратегического управления высшей школой Украины. *Вестник КРАГСУ (Теория и практика управления)*. 2019. № 22, С. 93-97
15. Швед В., Луцишена Л. Планирование как основная составляющая процесса управления деятельностью. *Материалы Всебелорусской научно - практической конференции с международным участием: Система менеджмента качества в современном университете: достижения, проблемы и перспективы*. 2010. С. 51-55
16. Наумов Д. И., Швед В. В. Стратегия экономического поведения молодежи как форма социальной адаптации: теоретический аспект. *Подільський науковий вісник*. 2018. №2. С. 97-108
17. Омельченко О.В. Теоретичні передумови стратегічного аналізу протистояння підприємств конкурентів. *Наукові праці МАУП*. 2014. № 1. С. 183-189
18. Омельченко О.В. Теоретичні передумови стратегічного протистояння підприємств-конкурентів. *International Scientific Conference Formation of Modern Economic Area: Benefits, Risks, Implementation Mechanisms: Conference Proceedings, Part III*, April 29. Tbilisi: SSOTU. P. 159-162.
19. Омельченко О.В. Діагностика стратегічної взаємодії фірм конкурентів. *Наукові праці МАУП*. 2012. № 3. С. 185-190