

УДК 330.1

І. Г. Лесів,
аспірант, Запорізький національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1735-9020>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.144

СТРУКТУРА ТА ЕТАПИ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОГО ПЛАНУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

I. Lesiv,
Postgraduate student, Zaporizhzhia National University

STRUCTURE AND STAGES OF DEVELOPMENT OF AN OPERATIONAL PLAN OF THE PRODUCTION AND ECONOMIC ACTIVITIES OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

У сучасній економіці використання такого ефективного інструменту управління, як операційного планування виробничо-господарської діяльності стає необхідним незалежно від масштабу підприємства. Операційне Планування допомагає підприємству уникнути великих втрат і збитків через непередбачуваних змін в економіці. Однак деякі компанії приділяють недостатньо уваги плануванню, з огляду на це виникають непередбачені ситуації, такі як брак матеріальних ресурсів або недостатня кількість коштів для обов'язкових виплат, що в подальшому призводить до зриву обговорених термінів і уповільнення виробництва. У статті розглянуто питання розробки операційного планування промислового підприємства. Проаналізовано сутність дефініції операційне планування. Виокремлені головні етапи розробки операційного плану промислового підприємства. Розроблена контекстна діаграма виробничо-господарської діяльності промислового підприємства. Досліджено процес діяльності промислового підприємства на прикладі контекстної діаграми. Змодельована декомпозиція діяльності промислового підприємства. На прикладі декомпозиції запропоновані послідовні етапи розробки операційного плану. На підставі аналізу і дослідження, враховуючи опит вчених, науковців, мінливість сучасної економіки, вплив внутрішнього і зовнішнього середовищ запропоновано визначення терміну операційне планування.

In the modern economy, the use of such an effective management tool as planning of production and economic activities becomes necessary regardless of the scale of the enterprise. Planning helps the enterprise to avoid large losses and damages due to unforeseen changes in the economy. As a result, an effectively developed plan with possible consequences for the enterprise allows you to quickly and effectively respond to possible problems in such a way that the losses of the enterprise are minimal. However, some companies do not pay enough attention to planning, due to which unforeseen situations arise, such as a lack of material resources or an insufficient amount of funds for mandatory payments, which subsequently leads to a disruption of the agreed deadlines and a slowdown in production. Taking into account the results of the analysis of various researchers and scientists, it can be noted that there is a huge variety of types of planning, but none of the proposed classifications of planning contains a complete list of features and types of planning, which complicates the coordinated work of enterprises in the current economic situation and makes it difficult for them to resist external factors. Particular attention in domestic theory and practice is paid to one of the types of planning — operational planning. Operational planning is one of the components of operational management. Operational management (Operations management) is an activity related to the development, use and improvement of production systems, on the basis of which the company's products or services are produced. The article considers the issue of developing operational planning of an industrial enterprise. The essence of the definition of operational planning is analyzed. The main stages of

developing an operational plan of an industrial enterprise are identified. A contextual diagram of the production and economic activities of an industrial enterprise is developed. The process of the activity of an industrial enterprise is studied using the example of a contextual diagram. The decomposition of the activities of an industrial enterprise is modeled. Using the example of decomposition, sequential stages of developing an operational plan are proposed. Based on analysis and research, taking into account the experience of scientists, scholars, the variability of the modern economy, the influence of internal and external environments, a definition of the term operational planning is proposed.

Ключові слова: структура, етапи розробки операційного планування, контекстна діаграма, декомпозиція, промислові підприємства

Key words: structure, stages of operational planning development, context diagram, decomposition, industrial enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасній економіці використання такого ефективного інструменту управління, як планування виробничо-господарської діяльності необхідно незалежно від масштабу підприємства. Планування допомагає підприємству уникнути великих втрат і збитків через непередбачуваних змін в економіці. Внаслідок чого ефективно пророблений план з можливими наслідками для підприємства, дозволяє досить швидко і ефективно зреагувати на можливі проблеми таким чином, щоб втрати підприємства вийшли мінімальними. Однак деякі компанії приділяють недостатньо уваги плануванню, з огляду на це виникають непередбачені ситуації, такі як брак матеріальних ресурсів або недостатня кількість коштів для обов'язкових виплат, що в подальшому призводить до зриву обговорених термінів і уповільнення виробництва.

Планування займає центральне місце в механізмі господарського управління як спосіб досягнення мети на основі збалансованості та послідовності виконання всіх виробничих операцій і вирішення соціальних завдань. Зв'язати всі етапи виробничого процесу без допомоги планування неможливо. Планування, адміністративне управління і контроль діяльності виробничого підприємства нерозривно пов'язані. Тому плануванням охоплюються всі сторони господарської діяльності підприємства: виробнича; фінансова; персонал; поставки, запаси і витрачання матеріалів; збут продукції; нововведення і інвестиції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні і практичні питання аспекти планування підприємств стали об'єктом дослідження в наукових працях вітчизняних і зарубіжних фахівців. Вагомий вклад у розвиток даного напрямку зробили зарубіжні дослідники і вчені такі як. І. Ансофф [11, с. 236], М. Портер [7, с. 454], Ф. Тейлор [14, с. 9—11], Р. Вассоло, Н. Вейсз [15, 232 с.] інші. Серед українських та вітчизняних дослідників та вчених, розвідки яких стали фундаментальними у сучасній теорії та методології планування, слід виділити Л. Альбрехтс і А. Бальдуччі [10, с. 16], І. Гордєєва [1, с. 21—22], В. Захаров [2, с. 47—54], Ю. Петрук, Л. Артеменко [5, с. 72—78], О. Пенська [6] і О. Ястребова [9, с. 85—86] та інших науковців. Проте питання подальшого удосконалення інструментів процесу планування промислових підприємств залишається актуальним в умовах сьогодення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — систематизація знань з категоричності апарату планування діяльності підприємства; диференціація та інтеграція понять. Розробка декомпозиції діяльності промислового підприємства і моделі плану операційного планування підприємства до сучасних умов господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасних умовах тема планування залишається актуальною, економічно ефективно виробництво не може існувати без системи пла-

нування. Сьогодні жодне економічно ефективне виробництво не мислимо без системи планування. Планування є фундаментом управління і невід'ємною частиною виробничого процесу. Головна мета планування — визначити і виконати завдання поставлених перед підприємством, за допомогою розробки і реалізації планів, наприклад, випуск певної номенклатури продукції в задані терміни, за певними цінами, розширення номенклатури та обсягів випуску, освоєння нових видів товарів, оптимізація технологічного циклу для підвищення конкурентоспроможності підприємства, освоєння нових ринків.

Процес планування це сукупність послідовних дій (операцій) з комплексом поточних рішень і різних видів діяльності, щодо перетворення ресурсів (отриманих на вході) в кінцевий продукт (що має цінність для споживача на виході) з оцінюванням поточної ситуації щодо поставлених цілей і визначенням, які проблеми існують на шляху їх досягнення, з рішенням, яким чином вони повинні бути усунуті. Засновник школи планування найвідоміший в області стратегічного управління і планування економіст — І. Ансофф розглядає планування як багатоетапний формалізований процес. Значне місце відводиться аудиту зовнішнього і внутрішнього середовища, в рамках якого даються прогнози розвитку майбутньої ситуації і він пропонує підприємствам матрицю: проникнення на ринок; розвиток ринку; розробка продукту; диверсифікація [11, с. 12].

А провідний вчений Ф. Тейлор перший запропонував операційне планування, розукрупнювання робочих завдань на кілька послідовних операцій з проведенням аналізу можливості робітників, а потім, на основі отриманих результатів, шукати шляхи удосконалення промислового процесу [14, с. 9—11].

К. Ландауер та інші дослідники наполягають, що процес розробки планів і прийняття управлінських рішень спрямовано на перспективу [12, с. 12].

А Дж. Стейнер стверджує, "успішна реалізація будь-якої стратегії передбачає її розбиття на субстратегії". І тягне за собою установку цілого ряду ієрархій, припускаючи наявність різних рівнів з різними часовими перспективами. Починаючи з довгострокових стратегічних планів (як правило, п'ятирічні), потім середньострокові плани, за ними — короткострокові (річні) операційні плани. Паралельно ієрархії планування існують ієрархія завдань, ієрархія бюджетів, ієрархія підстратегій і ієрархія програм дій. І нарешті, всі названі види робіт —

завдання, бюджети, стратегії, програми — послідовно зводяться в систему операційних планів, яку іноді називають "майстер-планом" [13, с. 4].

О. Кузьмін, наполягає, що у процесі операційного планування та управління має бути досягнуто суворої взаємодії органів управління на всіх стадіях виробничого процесу (від отримання сировини до реалізації продукції) з метою виконання плану поставок готової продукції у необхідній кількості, потрібної якості, у потрібний час та місце з мінімальними сукупними витратами. В основі оперативного планування та управління лежить виробнича програма, в рамках якої розробляються деталізовані планові завдання для кожного виробничого підрозділу (цеху, дільниці, робочого місця) на певний період часу, з поточним керівництвом процесу та його контролю. Все це має забезпечити оптимальний перебіг виробничих процесів, раціональне використання матеріальних та трудових ресурсів, повне та своєчасне виконання планових завдань, підтримання необхідного ритму роботи підприємства [3, с. 180].

Дослідник О. Ястребова, на відміну від вище зазначеної дефініції, пропонує розробку планування як цільову спрямованість діяльності і характеризує встановлення цілей, підготовки відповідних рішень і способів їх досягнення [9, с. 85—86].

Планування, на думку сучасних дослідників Г.Столярова, Р. Пеню, ґрунтується на розробці операційного плану. План повинен містити такі етапи: цілі і завдання; напрямки і засоби досягнення; ресурси — фінансові, технічні і технологічні, трудові, матеріалі, правові; внутрішні можливості і обмеження; аналіз схильності до ризику, організація виконання плану і контроль якості [8, с. 84—94].

Вчені А. Нечипорук і О. Таранич О.В. пропонують етапи і структуру процесу управління ефективністю виробничої діяльності підприємства і намагає, що цей процес повинен бути циклічним з послідовними етапами: постановка цілей; планування ефективності, моніторинг виконання цих планів, аналіз на кожному етапі, обов'язкове корегування планів/цілей. І саме такий підхід забезпечить повноту управління ефективністю виробничої діяльності підприємства [4].

Можна зазначити, що на економічних просторах наукових розробок і інноваційних досягнень тема планування, ефективне планування, розробка структури і етапів операційного планування продовжує залишатися актуальною і примає нові дефініції під впливом нестачі



Рис. 1. Контекстна діаграма виробничо-господарської діяльності промислового підприємства

Джерело: власна розробка.

більності зовнішнього середовища, такі як COVID, військовий стан, вимушена міграція підприємств і населення в міста де можна продовжити працювати без загрози життю. Керівництво підприємств вимушені забезпечувати оптимальне поєднання цілей і завдань окремих підрозділів з загальними цілями діяльності

ування діяльності промислового підприємства і їх взаємодії з середовищами розглянути контекстну діаграму виробничо-господарської діяльності промислового підприємства (рис. 1).

Контекстна діаграма виробничо-господарської діяльності промислового підприємства показує загальний опис системи та взає-

підприємства. Ефективність плану залежить від: аналізу зовнішнього середовища; можливостей і обмежень підприємства до поточного зовнішнього середовища; визначення і формування цілей; визначення операційних завдань відповідних до прийнятої мети; сучасні методи аналізу і контролю за виконанням плану, наявності зворотного зв'язка і виявлення циклічності планування

Враховуючи проведені дослідження дефініції планування та залучившись досвідом відомих науковців, вчених, дослідників і іноземних корпорацій — пропонуємо для комплексного уявлення процесів функціо-

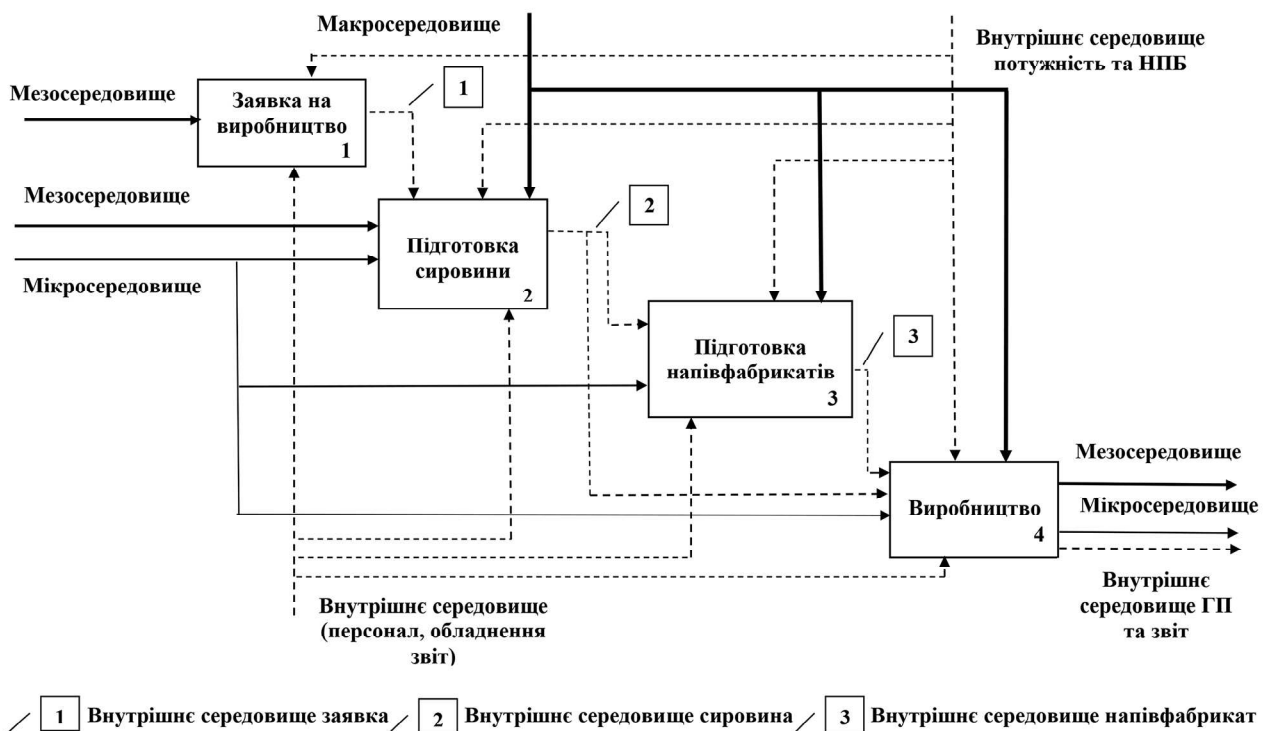


Рис. 2. Декомпозиція діяльності промислового підприємства

Джерело: власна розробка.



Рис. 3. Етапи операційного планування

Джерело: сформовано на основі [7, 8, 9, 13, 14, 15].

модію промислового підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищами.

Процес діяльності промислового підприємства представлено за допомогою вхідних, та вихідних даних, механізму якій об'єднує бізнес-процеси підприємства, блоку контролю за діяльністю підприємства.

Також для образного уявлення складності взаємодії діяльності промислового підприємства складена декомпозиція, котра представляє собою ієрархічну структуру з декількома рівнями (рис. 2).

Декомпозиція діяльності промислового підприємства має декілька рівнів: — перший рівень — заявка на виробництво включає взаємодію: з мезосередовищем (замовлення клієнта) та внутрішнім середовищем (НПБ та потужності виробництва). Результат процесу — заявка на виробництво (внутрішнє середовище);

— другий рівень — підготовка сировини включає взаємодію: з макросередовищем (ДНПБ), мезосередовищем (постачання сировини та матеріали), мікросередовищем (постачальники комплектуючих механізмів) та внутрішнім середовищем (обладнання, персонал, бухгалтерська система підприємства, НПБ та потужності виробництва);

— третій рівень — підготовка напівфабрикатів включає взаємодію: з макросередовищем (ДНПБ), мікросередовищем (постачальники комплектуючих механізмів) та внутрішнім середовищем (сировина, напівфабрикати, обладнання, персонал, бухгалтерська система підприємства, НПБ та потужності виробництва). В результаті взаємодії отримують готові напівфабрикати;

— четвертий, завершальний рівень — виробництво включає взаємодію: з макросередовищем (ДНПБ), мікросередовищем (постачальники комплектуючих механізмів) та внутрішнім середовищем (обладнання, персонал, бухгал-

терська система підприємства, НПБ та потужності виробництва). В результаті взаємодії отримують готову продукцію та звіт (внутрішнє середовище) та продовження взаємодії з мезосередовищем (оплата постачальникам сировини та матеріалів), мікросередовищем (збут готової продукції).

На підставі розглянутих підходів до систематизації діяльності промислового підприємства пропонується етапи розробки операційного плану промислового підприємства (рис. 3).

Операційне планування включає слідує етапи і структуру:

1. Це аналіз, перевірка та уточнення виробничої програми або бізнес плану підприємства щодо її ефективності виконання, обґрунтованості та необхідності виробництва для підприємства через прогноз продажу;

2. Соголасування внутрішньої документації — конструкторської, технологічної та планової; умов виробництва — наявності обладнання, персоналу, сировини, матеріалів, розрахунок собівартості, розмір партії, тощо. Якщо один з елементів відсутній пропозиція відправляється на доопрацювання.

3. Розробка календарно-планових розрахунків та нормативів процесів — виробничі потужності, наявність спеціального персоналу, кількісної потреби в матеріальних ресурсах, послідовність виробництва.

4. Розробка номенклатурно-календарних планів запуску (випуску) продукції підрозділами організації, складання змінно-добових завдань, їх оформлення та затвердження.

5. Операційне управління виконання оперативно-календарних планів — доставка сировини на виробництво, доставка матеріалів і підготовка обладнання

По завершенні цих етапів відбувається виробництво продукту з постійним контролем якості продукту / напівфабриката на кожній операції виробництва, обліком сировини, стимулювання персоналу, регулювання процесу за потреби. За результатами виробництва готова продукція загортається, фасується, відправляється на склад і розподіляється замовникам.

Таким чином процес планування роботи промислового підприємства — це дуже складний процес, який складається з багатьох дрібних операцій, котрий залежить від багатьох факторів (зовнішнього та внутрішнього середовища). Головна мета операційного планування є виконання виробничої програми за критеріями кількості, якості, термінів і витрат. На підставі цього можна виділити наступні завдан-

ня операційного планування:

— забезпечення ритмічності виконання виробничої програми, розподіл робіт за термінами та виробничими ланками, доведення деталізованого плану до безпосередніх виконавців забезпечується календарним видом планування;

— зниження виробничих втрат — постійний контроль процесу реалізації поточного плану та ліквідація відхилень від запланованих показників;

— забезпечення та оптимальне завантаження виробництва матеріальними, сировинними, трудовими ресурсами, технологічним обладнанням, виробничих потужностей;

— вжиття заходів щодо дотримання закладених норм витрат, економічне витрачання ресурсів — контроль витрачання ресурсів.

ВИСНОВКИ

На підставі отриманих результатів дослідження можна зробити висновок, що операційне планування — це системний інструмент з покроковою інструкцією та контролем виконання за терміном планування: стратегічного, сценарного та тактичного планувань з урахуванням: розміру підприємства, стратегічних цілей, ресурсів підприємства; сфер діяльності підприємства, з обов'язковим моніторингом ефективності: економічними та технічними показниками.

Література:

1. Гордєєва І. О., Калінько І. В. Адаптивний характер стратегічного управління та проектна діяльність. Управління проектами стан та перспективи: тези доп. XVI Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв, 8—11 верес. 2020 р.). Миколаїв, 2020. С. 21—22. URL: https://www.researchgate.net/publication/369830320_Adaptivnij_harakter_strategicnogo_upravlinna_ta_proektna_dialnist
2. Захаров В. А. Модель якості операційного менеджменту промислового підприємства в конкурентному середовищі. Економічні студії. Львів, 2019. № 3 (25). С. 47—54. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23640>
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с. URL: <http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/5021>
4. Нечипорук А. А., Таранич О. В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. Економіка

та суспільство, 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161>

5. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут", 2022. № 22. С. 72—78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_22_13

6. Пенська О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Ефективна економіка, 2021. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf

7. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.

8. Столяров Г. П., Пєнова Р. П. Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, 2016. № 4. С. 84—94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2016_4_9

9. Ястребова О. В. Відмінні ознаки систем фінансового прогнозування та планування. Економіка та держава, 2012. № 1. С. 85—86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_1_24

10. Albrechts L., Balducci A. Практика стратегічного планування: у пошуках критичних особливостей для пояснення стратегічного характеру планів. The Planning Review, 2021. 16 с.

11. Ansoff H. I. Strategic management. New York: John Wiley, 1979. 236 p.

12. Landauer K. Theory of national economic planning. Berkeley; Los Angeles: University of California, 1947. 12 p.

13. Steiner G. A. Strategic Planning. Simon and Schuster, 2010. 400 p

14. Taylor B. Introducing strategic management. Long Range Planning, 1973. P. 9—11.

15. Vassolo R. S., Weisz N. Strategy as leadership: facing adaptive challenges in organizations. Stanford: Stanford University Press, 2022. 232 с.

References:

1. Hordieieva, I.O. and Kalin'ko, I.V. (2020), "Adaptive nature of strategic management and project activities", Upravlinnia proektamy stan ta perspektyvy: tezy dopovidi XVI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Project management status and prospects: abstracts of the report of the XVI International Scientific and Practical Conference], Mykolaiv, Ukraine, pp. 21—22, available at: https://www.researchgate.net/publication/369830320_-_Adaptivnij_harakter_strategicnogo_upravlinna_ta_proektna_dialnist (Accessed 10 Sept 25).

2. Zakharov, V. A. (2019), "Model of quality of operational management of industrial enterprise

in competitive environment", Ekonomichni studii, vol. 3 (25), pp. 47—54, available at: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23640> (Accessed 10 Sept 2025).

3. Kuzmin, O.Ye., Melnyk, O.H. and Roman-ko, O.P. (2011), Konkurentospromozhnist pidpryemstva: planuvannia ta diagnostyka [Enterprise competitiveness: planning and diagnostics], IFNTUNG, Ivano-Frankivsk, Ukraine, available at: <http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/5021> (Accessed 10 Sept 25).

4. Nechyporuk, A.A. and Taranych, O.V. (2023), "Managing the efficiency of an enterprise's production activities: essence and significance", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161>

5. Petruk, Yu. V. and Artemenko, L. P. (2022), "Features of strategic planning of an enterprise in times of crisis", Ekonomichni visnyk NTUU "KPI", vol. 22, pp. 72—78, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_22_13 (accessed 10 Sept 25).

6. Pienska, I. (2021), "Operational planning organization at the enterprises", Efektyvna ekonomika, vol. 5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf (accessed 31 August 2025).

7. Porter, M.E. (1998), Stratehiia konkurentsii. [Competitive strategy], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

8. Stoliarov, H. P. and Pienova, R. P. (2016), "Theoretical aspects of forming of system planning and budgeting are on enterprise", Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti, vol. 4, pp. 84—94, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2016_4_9 (Accessed 10 Sept 2025).

9. Jastrebova, O. V. (2012), "Distinguishing features of financial forecasting and planning systems", Ekonomika ta derzhava, vol. 1, pp. 85—86, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_1_24 (Accessed 10 Sept 2025)

10. Albrechts L. and Balducci A. (2021), "Strategic Planning Practice: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Nature of Plans", The Planning Review.

11. Ansoff, H.I. (1979), Strategic Management, John Wiley, New York, USA.

12. Landauer, K. (1947), Theory of national economic planning, University of California Barkeley and Los Angeles, USA.

13. Steiner, G. A. (2010), Strategic Planning, Simon and Schuster, NY, USA.

14. Taylor, B. (1973), "Introducing strategic management", Long Range Planning, pp. 9—11.

15. Vassolo, R. S. and Weisz, N. (2022), Strategy as Leadership: Facing Adaptive Challenges in Organizations, Stanford University Press, Stanford, USA.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2025 р.