

Економіка і управління підприємствами

УДК 625.64:005.51

Леміш Катерина Михайлівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Бердянський державний педагогічний університет*

Лемиш Екатерина Михайловна

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента и администрирования
Бердянский государственный педагогический университет*

Lemish Kateryna

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Management and Administration
ORCID: 0000-0003-2587-5404*

Токаренко Олена Іванівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Бердянський державний педагогічний університет*

Токаренко Елена Ивановна

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента и администрирования
Бердянский государственный педагогический университет*

Tokarenko Olena

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Management and Administration
ORCID: 0000-0002-0923-6592*

Брезицька Лілія Григорівна

Бердянський державний педагогічний університет

Брезицкая Лилия Григорьевна

Бердянский государственный педагогический университет

Brezytska Liliia

Berdyansk State Pedagogical University

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ НА МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ
ПОСЛУГ**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПЛАНИРОВАНИЯ
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ**

**MANAGEMENT PROCESS OF PLANNING ECONOMIC
ACTIVITIES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF SERVICES**

***Анотація.** В статті досліджено різні погляди вчених на трактування поняття процесу планування та управління процесом планування, узагальнення яких дало змогу виокремити три економічні групи: планування як процес, як сукупність методів та як вид діяльності. Розглянуто процес планування на малих і середніх підприємствах сфери послуг в сучасних умовах господарювання. Визначено основні риси якісно сформованого процесу планування, а також переваги управління процесом планування, такі як адаптація, інноваційність, мобільність. Проведено аналіз впливу процесу планування на започаткування та ефективного провадження підприємницької діяльності, дію відповідних фінансових механізмів, розвиток ділової та інвестиційної активності, створення умов для розвитку добросовісної*

конкуренції на ринку товарів та послуг, розвиток сучасної інфраструктури підтримки малого і середнього бізнесу, ресурсне, інформаційне забезпечення та інші аспекти.

Досліджено модель управління процесом планування підприємств сфери послуг, в якій увагу акцентовано на організаційному та інформаційному забезпеченні процесів планування з виділенням підсистеми управління плануванням та підсистеми прийняття рішень. Визначено роль і значення планування на малих та середніх підприємствах сфери послуг на всіх етапах їхньої господарської діяльності. Доведено, що сформований процес планування здатний визначити довгострокові і короткострокові цілі підприємства сфери послуг, стратегію і тактику їх досягнення; розкрити цільові ринки, конкретні напрямки діяльності, частку ринку; визначити склад витрат; підготувати склад маркетингових дій підприємств з дослідження ринку, стимулювання продажів, реклами, ціноутворення, каналів збуту; визначити основні ризики та знайти шляхи до їх подолання. Підкреслено, що ефективне управління процесом планування дозволяє оптимізувати витрати операційної діяльності, максимізувати виручку від реалізації в кризових умовах функціонування.

Отримані результати дослідження є підґрунтям для ефективного управління процесом планування господарської діяльності на малих та середніх підприємствах сфери послуг.

Ключові слова: планування, господарська діяльність на малих та середніх підприємствах сфери послуг, управління процесом планування, аналіз процесу планування.

Аннотація. В статье исследованы различные взгляды ученых на трактовку понятия процесса планирования и управления процессом

планирования, обобщение которых позволило выделить три экономических группы: планирование как процесс, как совокупность методов и как вид деятельности. Рассмотрен процесс планирования на малых и средних предприятиях сферы услуг в современных условиях хозяйствования. Определены основные черты качественно сформированного процесса планирования, а также преимущества управления процессом планирования, такие как адаптация, инновационность, мобильность. Проведен анализ влияния процесса планирования на начало и эффективное осуществление предпринимательской деятельности, действие соответствующих финансовых механизмов, развитие деловой и инвестиционной активности, создание условий для развития добросовестной конкуренции на рынке товаров и услуг, развитие современной инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса, ресурсное, информационное обеспечение и другие аспекты.

Исследована модель управления процессом планирования предприятий сферы услуг, в которой внимание акцентировано на организационном и информационном обеспечении процесса планирования с выделением подсистемы управления планированием и подсистемы принятия решений. Определены роль и значение планирования на малых и средних предприятиях сферы услуг на всех этапах их хозяйственной деятельности. Доказано, что сформированный процесс планирования способен определить долгосрочные и краткосрочные цели предприятия сферы услуг, стратегию и тактику их достижения; раскрыть целевые рынки, конкретные направления деятельности, долю рынка; определить состав расходов; подготовить состав маркетинговых действий предприятий по исследованию рынка, стимулирование продаж, рекламы, ценообразования, каналов сбыта; определить основные риски и найти пути к их преодолению. Подчеркнуто,

что эффективное управление процессом планирования позволяет оптимизировать расходы операционной деятельности, максимизировать выручку от реализации в кризисных условиях функционирования.

Полученные результаты исследования являются основой для эффективного управления процессом планирования хозяйственной деятельности на малых и средних предприятиях сферы услуг.

Ключевые слова: планирование, хозяйственная деятельность на малых и средних предприятиях сферы услуг, управление процессом планирования, анализ процесса планирования.

Summary. The article examines the various views of scientists on the interpretation of the concept of the planning process and the management of the planning process, the generalization of which allowed us to distinguish three economic groups: planning as a process, as a set of methods and as a type of activity. The planning process at small and medium enterprises in the service sector in modern business conditions is considered. The main features of a well-formed planning process are identified, as well as the advantages of managing the planning process, such as adaptation, innovation, mobility. The analysis of the impact of the planning process on the beginning and effective implementation of entrepreneurial activity, the operation of appropriate financial mechanisms, the development of business and investment activity, the creation of conditions for the development of fair competition in the market of goods and services, the development of a modern infrastructure for supporting small and medium-sized businesses, resource, information support and other aspects.

The model of management of the process of planning the enterprises of the service sector is studied, in which attention is focused on the organizational and informational support of the planning process with the allocation of the planning

management subsystem and the decision-making subsystem. The role and importance of planning at small and medium enterprises in the service sector at all stages of their economic activity are determined. It is proved that the formed planning process is able to determine the long-term and short-term goals of the service industry enterprise, the strategy and tactics of their achievement; reveal target markets, specific areas of activity, market share; determine the composition of expenses; to prepare the composition of the marketing activities of enterprises for market research, sales promotion, advertising, pricing, distribution channels; identify the main risks and find ways to overcome them. It was emphasized that effective management of the planning process allows us to optimize operating expenses and maximize revenue from sales in crisis operating conditions.

The results of the study are the basis for the effective management of the planning process of economic activity at small and medium enterprises in the service sector.

Key words: *planning, business activities for small and medium enterprises in the service sector, management of the planning process, planning process analysis.*

Постановка проблеми. Розвиток сучасних господарюючих установ – малих та середніх підприємств сфери послуг, в умовах нестабільності зовнішнього середовища, потребує створення системи забезпечення ефективного планування економічної діяльності, що стане неодмінною умовою для подальшого вироблення послідовності дій по постановці цілей і їх реалізації. Управління процесом планування господарської діяльності забезпечить реформування діяльності, відновлення бізнес-процесів з урахуванням реальних економічних умов, проблем і можливостей в ситуаціях виняткової складності.

Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливою складовою є процес планування, та його вплив на господарську діяльність малих й середніх підприємств сфери послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні питання, що стосуються управління процесом планування господарської діяльності на малих та середніх підприємствах сфери послуг розглядалися вітчизняними та зарубіжними дослідниками, а саме: Р. Акоффом [1], Г. Бенвеністом [2], В. Бесєдіним [3], Т. Бурменком [4], В. Горемікіним [5], Г. Мінцбергом [7], В. Хойером [8] та іншими.

Постановка завдання. Метою дослідження виступає обґрунтування управління процесом планування господарської діяльності на малих та середніх підприємствах сфери послуг як особливої форми планової діяльності та складової частини системи стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються відкритістю національного ринку та поширенням глобалізаційних процесів, управління процесом планування розглядається як одна з найголовніших функцій в управлінні; представляє собою сукупність цілей, альтернатив та шляхів досягнення поставлених задач в певний проміжок часу. Управління процесом планування виступає важливою складовою будь-якої ланки. Для того, щоб підвищити ефективність системи планування, необхідно вдатися до тонкощів цього процесу, розглянути всі його складові елементи та покладатися на методологію. Від того, наскільки правильно та вчасно буде прийняте рішення про план, залежить стан розвитку та процвітання підприємства.

В процесі еволюції розвитку механізму планування виділяють такі складові: орієнтація на ринок, принципи покращення системи планування, визначення пріоритетних цілей, забезпечення прямого і зворотного зв'язку, облік факторів і кон'юнктури розвитку ринку, контролювання та регулювання процесу реалізації планів.

Управління процесом планування – один із самих складних і нелегких видів розумової праці, доступних людині. Часто відбувається так, що фактичні результати реалізованого процесу планування суттєво відрізняються від запланованих. Саме Бенвеністе Гай у своїй дослідницькій роботі «Опанування політики планування» розглядав головне питання: «Чому ми займаємося процесом планування? Тому, що діяльність підприємств залежить від багатьох факторів, а також науково-технічного прогресу. Необхідно постійно проводити аналіз роботи установи, виявляти можливості, загрози, та робити висновки. Важливими елементами у цій парадигмі виступає уникнення помилок, усунення невизначеності, вплив процесу планування на організаційну структуру підприємства» [2, с. 107].

Визначення комплексного процесу планування досліджувалося і у роботах Р. Акоффа. Він зазначив, що потреба у комплексному процесі планування очевидна. Проте необхідно докласти максимально зусиль для того, щоб зробити його корисним [1, с. 236].

В.А. Горемикін у своїх дослідженнях зосереджувався на питанні обґрунтування майбутніх цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Від процесу планування залежить розвиток усієї структури, а від цілепокладання – кінцевий результат. Тому вчений розглядав планування як систему планових розрахунків підприємницької діяльності; пропорцію розвитку [5, с. 10].

Управління процесом планування у Великій Радянській Енциклопедії - це сукупність методів та способів, які орієнтують на виявлення більш альтернативного варіанта розвитку господарської діяльності, що забезпечить ефективне використання ресурсів, а процес планування - це як особлива форма діяльності по розробці та реалізації плану [6, с. 74].

Також внесок у дослідження даної теми зробив український вчений, доктор економічних наук, професор В. Бесєдін. Його бачення полягало в наступному - планування розглядається як вікова категорія. У всі часи люди прагнули отримувати максимальний прибуток, використовуючи при цьому мінімальну кількість ресурсів. Саме тому управління процесом планування має вплив на максимальну ефективність господарської діяльності [3, с. 32].

Аналізуючи теоретичні аспекти управління процесом планування, слід виокремити німецького економіста Вольфганга Хойера. Який зазначив, що необхідно прагнути до визначення та контролінгу розвитку підприємницьких перспектив, орієнтуючись на ретроспективу [8, с. 135]. Однак сутність цього дослідження не охоплює цілковитої структури планування, адже, потрібно враховувати й дані теперішнього часу.

Проаналізувавши погляди різних вчених щодо визначення управління процесом планування, їх можна розділити на три економічні групи: планування – це процес; планування – це сукупність методів; планування – це вид діяльності.

Слід виділити, що управління процесом планування – це системна управлінська діяльність керівництва підприємства, яка спрямована на безперервний пошук та вибір найбільш ефективних напрямів діяльності з усіх можливих альтернатив, які б дозволили оптимізувати витрати операційної діяльності та максимізувати виручку від реалізації продукції в кризових умовах функціонування.

Важливе місце у соціально-економічному розвитку держави та адміністративної одиниці займає мале та середнє підприємництво в сфері послуг. Виокремлюють переваги управління процесом планування на підприємствах сфери послуг: швидка адаптація до умов середовища, інноваційність, мобільність.

Збільшення обсягів надходження до міського бюджету певної територіальної одиниці залежить від ефективності процесу планування господарської діяльності на малих та середніх підприємствах сфери послуг, а також перспективного розвитку в межах компетенції органів місцевого самоврядування (рис. 1).

На сьогодні для малих та середніх підприємств сфери послуг є дуже важливим використання процедури планування на всіх етапах своєї господарської діяльності. Адже, якісно сформований процес планування здатний:

- визначити довгострокові і короткострокові цілі підприємства сфери послуг, стратегію й тактику їх досягнення;
- розкрити цільові ринки, конкретні напрями діяльності, долю ринку;
- визначити склад витрат;
- підготувати склад маркетингових дій підприємств дослідження ринку, стимулювання продажів, реклами, ціноутворення, каналів збуту;
- виявити відповідність існуючих кадрів підприємства, умов мотивації їх праці вимогам, що висуваються для досягнення поставлених цілей;
- дати фінансовий аналіз проекту, дати оцінку відповідності наявних фінансових і матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставленої мети;
- передбачити труднощі, які можуть перешкодити виконанню процесу планування;

- визначити основні ризики та знайти шляхи до їх подолання.



Рис. 1 Аналіз впливу процесу планування на розвиток господарської діяльності малих та середніх підприємств сфери послуг

Господарська діяльність, в ринкових умовах, вимагає чіткої моделі управління процесом планування на малих та середніх підприємствах сфери послуг. Для отримання успіху на ринку послуг необхідно будувати відповідну стратегію розвитку підприємства, орієнтуючись на довгострокові

цілі і розробку практичних рекомендацій, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Багато вітчизняних та зарубіжних вчених досліджували питання визначення моделі управління процесом планування господарської діяльності малого та середнього підприємств сфери послуг. Проте, спираючись на дослідження Т.Д. Бурменко [4, с. 35], можна представити модель управління процесом планування наступним чином (рис. 2).

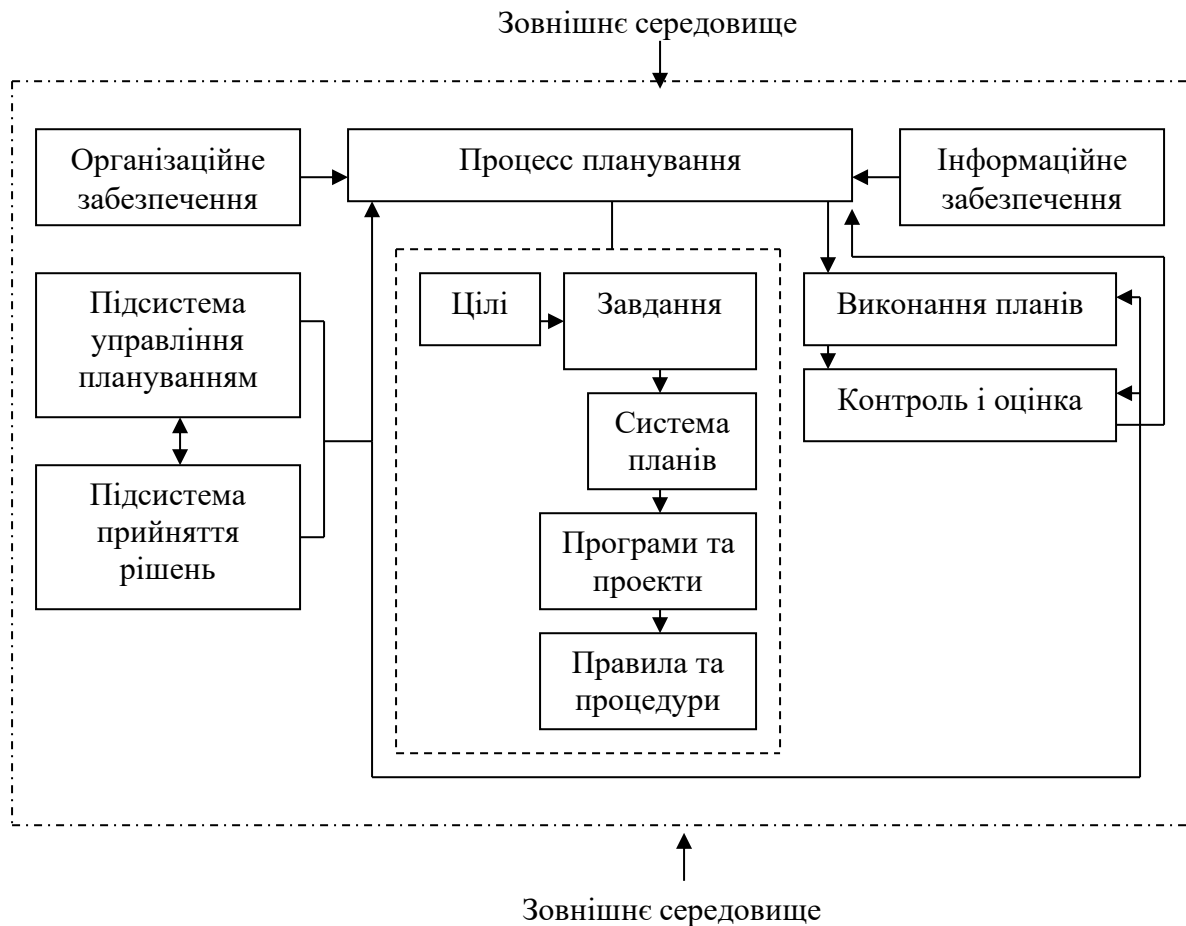


Рис. 2 Модель управління процесом планування підприємств сфери послуг

Сучасні теоретики в галузі стратегічного управління пропонують свої моделі управління головною функцією менеджменту. Як зазначає Г. Мінцберг [7, с. 205], усі моделі управління засновані на базовій моделі

Гарвардської школи бізнесу та її модифікаціях І. Ансоффа і Г. Стейнера, відрізняючись між собою головним чином у деталях, а не у фундаментальних принципах побудови. Модель Гарвардської школи бізнесу ґрунтується на процедурі SWOT-аналізу.

Г. Мінцберг [7, с. 210] називає її «моделлю школи проектування», оскільки в її основі лежить віра, що формулювання стратегії як процесу ґрунтується на декількох базових постулатах, що забезпечують «проектування стратегії». Відповідно до неї процес стратегічного планування господарської діяльності малих та середніх підприємств сфери послуг є деякою точкою перетину виявлених можливостей і загроз зовнішнього ділового навколишнього середовища, виражених у формі ключових факторів успіху підприємства, а також сильних і слабких сторін його ресурсного потенціалу, виражених у відмінних здібностях до розвитку.

Модель управління процесом планування визначає можливість мінімізувати вплив нестачі ресурсів і загроз зовнішнього середовища та домогтися виконання стратегічних цілей за рахунок раціонального використання ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, після аналізу поглядів різних вчених щодо визначення управління процесом планування, виділення трьох економічних груп, які визначають, що ж являє собою управління процесом планування, зазначення їх переваг та недоліків, можна вважати, що процес планування – це системна управлінська діяльність керівництва підприємства, що спрямована на безперервний пошук та вибір найбільш ефективних напрямів діяльності з усіх можливих альтернатив, що повинно дати змогу реалізувати короткострокові цілі, які б дозволили оптимізувати витрати операційної діяльності та максимізувати виручку від реалізації продукції в кризових умовах функціонування.

Висновки з проведеного дослідження. Нинішня ситуація в країні вимагає особливої обґрунтованості та актуалізації питань розробки планів для малих та середніх підприємств сфери послуг, включаючи чітке визначення пріоритетності цілей, задач та моделей управління. Однією з головних складових виступає управління процесом планування, адже цей процес спрямований на результативність розробленого плану, тому що він представляє опис майбутнього (бажаного) стану і тренду тенденцій. Кожний процесний елемент плану повинен складатися з системи цілей, задач і схем дій, моделей, за допомогою яких досягається поставлена мета.

Проведені дослідження показали, що процес планування господарської діяльності на малих та середніх підприємствах сфери послуг за умов ефективної реалізації сприяє економії коштів завдяки обґрунтованій підготовці до прийняття та скорочення ірраціональних рішень, створює підґрунтя для реалізації суміжних функцій менеджменту (координація, контроль, мотивація тощо), для швидкої та адекватної реакції на можливі події, пов'язані з жорсткою конкуренцією та нестабільністю економічного середовища; встановлює базу щодо виміру продуктивності діяльності всього підприємства та його окремих центрів прибутку; значно пом'якшує вплив ризику та невизначеності; дозволяє зберегти позиції фірми на відповідному ринковому сегменті. Управління процесом планування господарської діяльності на малих та середніх підприємствах сфери послуг – це особлива форма планової діяльності та складова частина системи стратегічного управління підприємством.

Література

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах. М: Прогресс, 1985. 326 с.

2. Бенвенисте Г. Овладение политикой планирования. М: Прогресс, 1994. 304 с.
3. Бесєдін В. Створення, становлення і трансформування системи планування в Україні // Економіка України. 2002. №4. С.4-10.
4. Сфера услуг: менеджмент : учебное пособие / за ред.. Бурменко Т.Д. Москва : КноРус, 2017. 416 с.
5. Горемыкин В.А., Бутулов Є.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии: учебное пособие. М.: Рилант, 2000. 328 с.
6. Економічна енциклопедія. / за ред. С.В Мочерний. К.: Академія, 2000. 864 с.
7. Минцберг Г., Апьстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. М.: Книга по Требованию, 2017. 330 с.
8. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М.: Новости, 1991. 200 с.

References

1. Akoff R. Planirovanie v bolshikh ekonomicheskikh sistemakh. M: Progress, 1985. 326 s.
2. Benveniste G. Ovladenie politikoy planirovaniya. M: Progress, 1994. 304 s.
3. Besjedin V. Stvorennja, stanovlennja i transformuvannja systemy planuvannja v Ukrajinі // Ekonomika Ukrajinj. 2002. #4. S.4-10.
4. Sfera uslug: menedzhment : uchebnoe posobie / za red.. Burmenko T.D. Moskva : KnoRus, 2017. 416 s.
5. Goremykin V.A., Butulov Є.R., Bogomolov A.Yu. Planirovanie na predpriyatii: uchebnoe posobie. M.: Rilant, 2000. 328 s.
6. Ekonomichna encyklopedija. / za red. S.V Mochernyj. K.: Akademiya, 2000. 864 s.

7. Mintsberg G., Apstrend B., Lempel Dzh. Shkoly strategiy. M.: Kniga po Trebovaniyu, 2017. 330 s.
8. Khoyer V. Kak delat biznes v Yevrope. M.: Novosti, 1991. 200 s.