

ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ З МЕТОЮ ЇЇ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

ДОРОВСЬКОЇ О. Ф.

кандидат економічних наук

ІВАНІСОВ О. В.

кандидат економічних наук

ГІДЗУЛА А. О.

аспірантка

Харків

Сучасна економічна ситуація вимагає від підприємств нових підходів до внутрішньоорганізаційного планування. Успішний економічний розвиток будь якого суб'єкта господарської діяльності передбачає розробку та реалізацію комплексних програм удосконалення систем оперативного управління фірмою, підприємством або організацією. Підприємства повинні шукати такі форми та моделі планування, які забезпечили би максимальну ефективність рішень, що приймаються. Саме планування на підприємстві являє собою комплексне дослідження різних сторін його роботи, починаючи з визначення цілей, проведення відповідних розробок, організацію виробництва, організацію збуту та післяпродажного обслуговування. Усе це визначає актуальність поставлених питань, особливо в складних кризових умовах існуючої економіки.

Питаннями планування різних видів діяльності займаються з давніх часів як закордонні, так і вітчизняні вчені і практики. Визначаючи роль і значення японської економіки, можна зазначити, що автор «японського економічного дива» С. Окіото підкреслював необхідність комбінування ринкових механізмів і державного планування й регулювання. Значну увагу плануванню приділяють і вітчизняні вчені: В. Пономаренко, В. Гриньова, Т. Лепейко, О. Ястремська, Г. Назарова, В. Данюк, П. Перерва, А. Колот та ін.

На жаль, у теперішній час багато керівників і підприємців схильні недооцінювати значення внутрішньоорганізаційного планування взагалі та підготовки об'єктивних планів за напрямками діяльності або бізнес-планів зокрема. Особливо таке значення актуальне для функціонування виробничих систем, тому що воно забезпечує динаміку взаємодії сукупності простих елементів для досягнення визначеної цілі. Це, зокрема, потребує об'єктивного визначення рівня організації оперативного управління на базі сукупності кількісної і якісної оцінки. Як правило, перше використовується достатньо широко без використання другого. Таким чином, планування можна представити як процес, за допомогою якого виробнича система пристосовує свої ресурси до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Мета планування – створення основи для інтегрованої системи прийняття рішень, що є базою економічно ефективної діяльності ви-

робничих підрозділів та підприємства у цілому [1]. Оперативне планування разом з оперативним контролем і регулюванням усіх виробничих процесів формує зміст поняття і функцій оперативного управління виробництвом. Воно складає: керівництво – як процес прийняття рішень; планування – як процес визначення нової лінії поведінки об'єкта управління для досягнення визначених цілей; контроль – як процес обліку, аналізу та визначення відхилень від заданої лінії поведінки з метою забезпечення зворотнього зв'язку; регулювання – як процес локалізації відхилень, які виникли під час виробництва, та збереження лінії поведінки об'єкта, що керується.

Правильно побудоване оперативне планування при раціональному взаємозв'язку з техніко-економічним плануванням значним ступенем визначає економічну ефективність виробництва [2].

Головною метою оперативного планування є організація скоординованих у часі та просторі робіт, що впливають на увесь перебіг виробництва.

Критеріями досягнення цілі та правильності побудови системи оперативного планування є [2]:

- ✦ безумовне, комплексне, без збоїв виконання виробничої програми з дотриманням визначених термінів випуску продукції;
- ✦ раціональне використання виробничих потужностей та персоналу;
- ✦ підвищення продуктивності праці при мінімальних витратах обігових засобів;
- ✦ чітка регламентація оперативного управління усім виробничим процесом.

Підсумковим критерієм системи оперативного планування має бути забезпечення рівномірності виробництва та його ритмічності.

Побудова будь-якої системи, у тому числі і системи оперативного планування, а також її удосконалення повинні забезпечувати виконання визначеного критерію ефективності функціонування, які можна задати двома способами. При першому способі, наприклад, взяти критерієм ефективності такий економічний показник, як зниження собівартості. Другий спосіб може ґрунтуватися на отриманні показника який забезпечить порівняння якогось «еталону» з системою, що проектується або тією, що удосконалюється. У цьому випадку критерій ефективності визначить у відносних одиницях ступінь зближення варіантів, що порівнюються.

Ефективність заходів щодо удосконалення системи оперативного планування багато в чому залежить від комплексної оцінки усіх аспектів її побудови, які повинні визначити найбільш раціональні напрями. Для цього потрібна розробка кількісного показника оцінки рівня оперативного планування, який необхідно визначити через сукупність часткових характеристик, що відображають різні рівні та елементи системи. Через такий по-

казник необхідно забезпечити системний підхід до оцінювання, визначати вимоги нормативної документації та використання нових наукових досягнень. Він повинен бути відносно простим, об'єктивним і давати змогу проведення порівняльного аналізу. Проте на теперішній час відсутні методики, що дозволяють визначити такий показник. У зв'язку з цим постає питання про потребу сформулювати основні вимоги до методики комплексної оцінки щодо оперативного планування.

1. У зв'язку з цільовим напрямом метод кількісної оцінки системи оперативного планування повинен бути аналітичним.

2. Показники, що отримані під час оцінки рівня оперативного планування, повинні відображати сутність, зміст і цілі керованої підсистеми, бути підґрунтям для виявлення резервів зростання та цілеспрямованої розробки заходів удосконалення системи, що аналізується.

3. У сукупність кількісних показників необхідно включати: окремі параметри, що оцінюють складові системи; параметри, що узагальнюють, які необхідні для характеристики окремих її підсистем; параметри, що надають результат і показують ступінь удосконаленості окремих рівнів планування, а також показник оцінки системи оперативного планування в цілому.

4. Сукупність показників повинна відображати причинно-наслідкові зв'язки між параметрами при проведенні оцінки системи в цілому.

5. Усі показники, що характеризують рівень і стан системи оперативного планування, мають розраховуватись на основі даних, що використовуються на підприємстві (планові, облікові та звітні документи). В окремих випадках для отримання визначених даних необхідно проводити цільові дослідження за допомогою експертів.

Оцінка системи оперативного планування може проводитись з урахуванням трьох компонент, що характеризують різні аспекти її побудови і рівень планування на підприємстві. Це оцінка рівня функціональної побудови системи, оцінка рівня елементної побудови системи та оцінка рівня організаційної побудови системи. У функціональному розрізі – завдання, що вирішує система оперативного планування; в елементному розрізі – елементи, які беруть участь в системі; в організаційному розрізі – частка, що припадає на структурні підрозділи, які беруть участь у рішенні завдань оперативного планування.

Структура сукупності показників повинна передбачати їх взаємозв'язок та визначати межі застосування. Так, показники, що є оцінкою, яка базується на порівняльному аналізі складових системи, можуть служити для розроблення заходів, що направлені на вдосконалення системи в цілому. Узагальнюючі показники, що характеризують ступень побудови кожної складової – це база для розробки поточних планів удосконалення. Окремі показники – це вихідна інформація для отримання підсумкових і узагальнюючих показників.

Розрахунок окремих показників за i -ю складовою на j -му рівні планування (Y_{oij}): по задачах (Y_{zij}), елементах ($Y_{el ij}$) та структурних підрозділах ($Y_{cmp ij}$) можна виконати за формулою:

$$Y_{oij} = \frac{\sum_{R=1}^{\sigma} K_{nRij} \cdot \chi_{\sigma Rij}}{\chi_{\sigma i}}$$

де K_{nRij} – нормативна оцінка, що відповідає R -му стану за i -ою складовою j -рівня; $\chi_{\sigma Rij}$ – кількість об'єктів планування, стан яких відповідає R -й нормативній оцінці по i -й складовій j -рівня; $\chi_{\sigma i}$ – загальна кількість об'єктів планування; σ – загальна кількість нормативних станів (визначається експертами).

На основі окремих показників розраховуються узагальнюючі (Y_{yz}) окремо для функціональної (Y_{ϕ}), елементної (Y_e) та організаційної побудови (Y_o) системи оперативного планування за загальною формулою:

$$Y_{yzj} = \frac{\sum_{i=1}^n Y_{oij}}{n_i}$$

де n_j – кількість окремих показників, що входять у j -й узагальнюючий.

Розрахунки показників R -го рівня планування (Y_{pR}) виконуються на базі сукупності узагальнюючих показників (Y_{ϕ} , Y_e , Y_o) з урахуванням значення їх нормативної оцінки:

$$Y_{pR} = \sum_{j=1}^3 Y_{yzj} \cdot K_{yzj}$$

Підсумкова оцінка рівня оперативного планування є інтегральною, що визначається на базі сукупності показників, які відображають значення кожного рівня планування у формуванні обґрунтованих планів і виконанні ритмічної роботи структурними підрозділами. Облік впливу різного рівня планування визначає за допомогою введення в розрахункову формулу нормативних оцінок по кожному рівню.

Формула для оцінки рівня оперативного планування на підприємстві буде такою:

$$Y_{OP} = \sum_{R=1}^3 Y_{pR} \cdot K_{pR}$$

Вихідні дані для розрахунків можна отримати за допомогою анкетування робітників апарату управління, менеджерів середньої ланки та ТОП-менеджерів. Як анкету можна запропонувати нормативні таблиці, у клітини яких занести кількість об'єктів планування, що відповідають тому чи іншому рівню розвитку. У кожному рядку буде внесено кілька характеристик. У результаті визначиться сукупність таблиць, аналіз яких дозволить оцінити стан оперативного планування та визначити шляхи удосконалення.

Таким чином, отриману кількісну оцінку можна використовувати для відстеження динаміки удосконалення системи у цілому та окремих її підсистем. Оцінка рівня системи, що аналізується, дозволить визначити недоліки та розробити комплекс заходів, які найбільш важливі для даної ситуації в оперативному управлінні. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки. Навчальний посібник. / Должанський І. З., Загорна Т. О. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

2. Кануалинцев В. Сбалансированное управление предприятием / В. Кануалинцев. – М.: ООО «ИД «Вильямс», 2006. – 382 с.