

# ОЦІНКА РІВНЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ПОВНОТИ ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗАВДАНЬ У СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© 2014 ГРИНЬОВА В. М., ЯВДАК М. Ю.

УДК 338.22.021.4

## Гриньова В. М., Явдак М. Ю. Оцінка рівня функціональної повноти виконання управлінських завдань у системі планування операційної діяльності

Стаття присвячена вивченню проблем управління в системі планування операційної діяльності. Визначено обставини, у зв'язку з якими система планування операційної діяльності на підприємствах галузі має враховувати широке коло вимог та обмежень, пов'язаних із розмаїттям процесів функціонування операційної системи. Запропоновано методичний підхід щодо оцінки рівня функціональної повноти виконання управлінських завдань у системі планування операційної діяльності, який, на відміну від існуючих, базується на структуризації функціональних робіт і завдань, які виконуються окремими складовими системи планування операційної діяльності підприємства, що дозволяє підвищити обґрунтованість розподілу управлінських робіт за підрозділами та виконавцями, відповідальними за їх здійснення. Розрахунок інтегрального показника дозволить встановити існуючі проблеми у сфері організаційного забезпечення планування операційної діяльності. Визначено заходи удосконалення організаційного забезпечення управління витратами на підприємствах машинобудування.

**Ключові слова:** операційна діяльність, планування, управління, управлінське завдання.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Гриньова Валентина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** grineva@hneu.edu.ua

**Явдак Марія Юріївна** – викладач, кафедра менеджменту, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** yavdak@list.ru

УДК 338.22.021.4

UDC 338.22.021.4

## Гринева В. Н., Явдак М. Ю. Оценка уровня функциональной полноты выполнения управленческих задач в системе планирования операционной деятельности

Статья посвящена изучению проблем управления в системе планирования операционной деятельности. Определены обстоятельства, в связи с которыми система планирования операционной деятельности на предприятиях отрасли должна учитывать широкий круг требований и ограничений, связанных с разнообразием процессов функционирования операционной системы. Предложен методический подход к оценке уровня функциональной полноты выполнения управленческих задач в системе планирования операционной деятельности, который, в отличие от существующих, базируется на структуризации функциональных работ и задач, выполняемых отдельными составляющими системы планирования операционной деятельности предприятия, что позволяет повысить обоснованность распределения управленческих работ по подразделениям и исполнителям, ответственным за их осуществление. Расчет интегрального показателя позволил установить существующие проблемы в сфере организационного обеспечения планирования операционной деятельности. Определены меры совершенствования организационного обеспечения управления затратами на предприятиях машиностроения.

**Ключевые слова:** операционная деятельность, планирование, управление, управленческая задача.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 8.

**Гринева Валентина Николаевна** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** grineva@hneu.edu.ua

**Явдак Мария Юрьевна** – преподаватель, кафедра менеджмента, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** yavdak@list.ru

## Gryneva Valentina N., Yavdak Mariia Yu. Assessment of the Level of Functional Completeness of Fulfilment of Managerial Tasks in the System of Operation Activity Planning

The article is devoted to the study of problems of management in the system of planning operation activity. It identifies circumstances due to which the enterprise operation activity planning system should take into account a wide range of requirements and restrictions connected with variability of processes of operation system functioning. It offers a methodical approach to assessment of the level of functional completeness of fulfilment of managerial tasks in the system of planning operation activity, which, unlike the existing ones, is based on structuring functional works and tasks, performed by individual components of the enterprise operation activity planning system, which allows increase of validity of distribution of managerial works by subdivisions and executives that are responsible for their fulfilment. Calculation of the integral indicator allows establishment of the problems that exist in the sphere of organisational support of operation activity planning. The article identifies measures of improvement of organisational support of cost management at engineering enterprises.

**Key words:** operation activity, planning, management, managerial task.

**Pic.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Gryneva Valentina N.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Management, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** grineva@hneu.edu.ua

**Yavdak Mariia Yu.** – Lecturer, Department of Management, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** yavdak@list.ru

Характерна особливість сучасних умов функціонування та розвитку вітчизняних підприємств полягає у безперервному ускладненні та розширенні діапазону змін, що відбуваються в середовищі господарювання. Неодмінною передумовою успішного пристосування

до безперервних трансформацій ринкової ситуації за такі обставини стає необхідність розширення адаптаційних можливостей підприємства через здійснення відповідних внутрішньо-організаційних перетворень, невід'ємною складовою яких виступає створення належної ресурсної бази

розвитку, здатної забезпечити відтворення необхідних для виготовлення економічних благ факторів виробництва. Здатність ефективно розвивати свою діяльність в умовах невизначеності й динамічності зовнішнього середовища є результатом належного управління всіма процесами діяльності підприємства.

Вивчення теоретичних і практичних аспектів управління в системі планування операційної діяльності здійснювалось у наукових трудах багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, таких як Джордж Дж. М., Джоунс Г. Р. [1], Гриньова В. М., Писаревська Г. І. [2], Долятовский В. А., Долятовская В. Н. [3], Завадський І. С. [4], Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. [5], Дикань В. Л., Дейнека А. Г. [6], Тимашова Л. А. [8], Раєвнева О. В. [7] та ін.

На думку авторів, зміст управлінської діяльності полягає в досягненні оптимального використання ресурсів на ґрунті розробки та реалізації комплексу заходів і функцій, які взаємодіють всередині підприємства так, щоб максимально ефективно скоординувати всі види виробничої, фінансової та інших видів діяльності підприємства для найбільш ефективного використання ресурсів при досягненні поставлених цілей. Таким чином, управління є плановим, заснованим на використанні певних об'єктивних соціально-економічних законів і закономірностей, діяльністю управлінської системи щодо забезпечення оптимального функціонування об'єкту управління.

Конкретною формою здійснення управлінського впливу є управлінське рішення, спрямоване на розв'язання певної управлінської задачі. Л. Тимашова, С. Рамазанов [8, с. 10] зазначали, що найважливішою ознакою управлінської задачі, від якої залежить характер і спосіб прийняття рішення, є ступінь структуризації.

**Д**ослідження складу та узагальнення характеру впливу зовнішніх (перш за все, пов'язаних із станом і динамікою змін ринків ресурсів і збуту продукції) і внутрішньогалузевих факторів формування результатів операційної діяльності на підприємствах машинобудівної промисловості дозволило встановити, що система планування операційної діяльності (ОД) на підприємствах галузі має враховувати широке коло вимог та обмежень, пов'язаних із розмаїттям процесів функціонування операційної системи. Необхідність такого роду урахування пов'язана із декількома важливими обставинами, серед яких слід відзначити такі.

*По-перше*, для ухвалення управлінських рішень стосовно змін у розподілі ресурсів і відповідних витратах, що супроводжують реалізацію планів підприємства у будь-якій сфері операційної діяльності, обов'язковою умовою стає прийняття до уваги всього кола можливих наслідків і впливів, що будуть супроводжувати такого роду трансформації. При цьому планування результатів операційної діяльності має ґрунтуватися на достовірному встановленні значень надзвичайно розмаїтого комплексу показників, до складу якого обов'язково повинні входити відомості не тільки про рівень (нормативні значення) витрат за певними видами товарів і послуг, які виготовляються на підприємстві, або за певними видами діяльності, але й дані про функціональні взаємозв'язки та можливі суперечності, що виникають в ході розходу ресурсів та утворення витрат, структурні параметри витрат та собівартості, еластичність витрат за різними параметрами і т. ін. Очевидно, що ефективне планування результатів ОД при цьому означає насамперед зосередження та своєчасне оновлення зазначених відомостей, джерелами

отримання яких є виконання функціональних обов'язків різних підрозділів підприємства та окремих виконавців, в рамках єдиної інформаційної бази як однієї з основ побудови та функціонування відповідної системи планування.

*По-друге*, формування організаційного забезпечення планування операційної діяльності має насамперед враховувати не тільки локальні та специфічні (прояв яких відбувається в межах діяльності одного даного підприємства) особливості ОД, але й більш загальні закономірності, джерелом яких виступає складна сутність процесів операційної діяльності як економічного явища, що має інтегральну природу походження. Утворення системи планування операційної діяльності (СПОД) при цьому має орієнтуватися на задоволення потреб динамічного реагування на зміни рівня виробництва та витрат (як явища, що знаходиться у постійному плінному русі), а також на розмаїття факторів, що визначають напрямки та масштаби такого роду змін. Отже, у рамках СПОД повинно бути досягнуто зважене сполучення та поєднання величезного спектра різних за змістом, процедурами використання та критеріями оцінки успішності вжитку інструментів, прийомів і способів планування, а також єдиної методологічної основи для комбінування та об'єднання зазначеного інструментарію в єдиний комплекс нормативно-методичного та організаційного забезпечення планового процесу у сфері ОД. Результативне вирішення даного завдання додатково утруднюється при цьому через об'єктивну відсутність абсолютно точних та однозначних методів виміру і обліку результатів операційної діяльності. Крім того, розмаїття та суперечливість інструментарію планування надзвичайно підвищують вимоги щодо фахових та професійних здібностей відповідних фахівців, залучених до участі у роботі СПОД.

*По-третє*, ефективна побудова системи планування операційної діяльності підприємства передбачає упорядкованість та зваженість виконання пов'язаних із нею різнопланових (за змістом, умовами, критеріями оцінки результативності) функцій обліку, нормування, прямого регулювання, контролю, аналізу, мотивації дій з оптимізації обсягів виробництва та витрат і т. ін. З точки зору організації функціонування СПОД реалізація даних функцій у практичній діяльності різних підрозділів і певних окремих виконавців має відбуватися на базі широкого застосування організаційно-розпорядничих методів і засобів управління, спільне вживання яких передбачає обов'язку необхідність утворення не менш розгалуженої та складної системи ієрархічних зв'язків і відносин між різними ланками планово-управлінського апарату підприємства. У свою чергу, упорядкування та унормування такого роду зв'язків і відносин повинно базуватися на використанні специфічних важелів управлінського впливу, таких як інструкції, посадові та функціональні обов'язки, нормативи, організаційні вимоги (формальна складова СПОД) і положень організаційної культури (неформальна складова СПОД). Отже, сполучення та взаємодія зазначених складових також має входити до складу завдань, що вирішуються в ході організаційного забезпечення функціонування системи планування операційної діяльності.

*По-четверте*, саме організаційний аспект побудови СПОД в значному ступені визначає динаміку розходу виробничих ресурсів, зокрема і в першу чергу – у контексті визначення резервів підвищення продуктивності виробництва, обсягів непродуктивних витрат та обґрунтування заходів щодо використання таких резервів та оптимізації такого

роду витрат. Використання зазначених резервів (результативна і витратна компоненти) підвищення результативності операційної діяльності звичайно являє собою комплексний процес, здійснення якого відбувається на різних рівнях формування витрат, передбачає необхідність впровадження розмаїтого інструментарію управлінського регулювання, раціональність застосування якого значною мірою визначається процесно-технологічними параметрами відповідних операцій, що виступають джерелом можливого збільшення продуктивності й утворення непродуктивних витрат. Отже, характеристики досконалості та відповідності умовам вирішення відповідного управлінського завдання для організаційної основи, на базі якої проходить об'єднання та комбінація різних за змістом форм, методів, виступають важливими вимогами відносно досягнення необхідного рівня результативності використання виробничих ресурсів. Так, раціональність організації СПОД і рівень розвитку відповідного нормативно-методичного забезпечення планування знаходять відбиття насамперед у співвідношенні отриманих фактичних значень витрат ресурсів до нормативних (найліпших, оптимальних для даного режиму дій, мінімально можливих і т. ін.) параметрів певного господарського процесу, визначених, наприклад, у межах середніх значень для галузі, групи підприємств. При цьому можливості досягнення найкращого співвідношення зазначених параметрів залежать, з одного боку, від рівня відповідності використовуваного інструментарію планування до конкретних умов (насамперед, техніко-технологічних) здійснення виробничо-господарських операцій, а з іншого – від органічності інтеграції організаційного механізму функціонування СПОД до загальної структури управління підприємством.

Таким чином, саме особливості організації та технології виробництва, а також спосіб побудови організаційної структури конкретного підприємства значною мірою визначають специфіку організаційного забезпечення планування та порядок здійснення і вибір методів формування планів, що виступають головною об'єктивною основою для здійснення планового процесу, а, отже, для побудови належної структури СПОД.

Можливість застосування того або іншого методу планування операційної діяльності на машинобудівній промисловості розглянемо виходячи з особливостей організації і технології виробництва машин та обладнання.

Так, на формування виробничої програми, побудову плану собівартості продукції, аналітичного обліку витрат на виробництво, первинну документацію і порядок калькуляції собівартості впливає також тип виробництва. Тому необхідно знати, до якого типу виробництва (масового, серійного або індивідуального) відноситься те або інше підприємство, яку продукцію і в якій кількості воно випускає. З останнім фактором зв'язується питання про те, чи є підприємство спеціалізованим або універсальним, бо, як відомо, спеціалізовані підприємства випускають продукцію порівняно невеликої номенклатури в масовій кількості, універсальні ж підприємства роблять продукцію широкої номенклатури, причому випуск окремих видів продукції чергується в часі.

Відмінності у технології виробництва продукції знаходять закономірне відображення у особливостях формування нормативно-методичного забезпечення планування операційної діяльності на підприємствах.

Для більш глибокого дослідження організаційно-методичних аспектів функціонування системи планування

операційної діяльності на підприємстві слід використати підхід, оснований на структуризації функціональних робіт та завдань, які виконуються окремими складовими СПОД підприємства (рис. 1). У рамках такого підходу відбувається формалізація (з використанням кількісної шкали оцінювання) розподілу управлінських робіт за підрозділами та виконавцями, відповідальними за їх здійснення. Експертами, які визначають ступінь реалізації певних управлінських функцій у структурі СПОД, можуть виступати як внутрішні експерти (фахівці підприємства) – особливо в разі відсутності чіткої шкали оцінювання та при наявності важливих прихованих (неформальних) процедур узгодження дій працівників, так і зовнішні особи (для чого необхідним здається утворення прозорої та зрозумілої шкали оцінювання, адаптованої до умов внутрішнього середовища даного підприємства).

Розрахунок інтегрального показника дозволяє встановити наявність таких проблем у сфері організаційного забезпечення планування операційної діяльності.

*По-перше*, недостатній рівень оперативності обліку обсягів випуску продукції та витрат, внаслідок чого повні дані про фактично зроблені витрати в цехах можуть бути отримані з бухгалтерії через місяць після звітного. Природно, такі дані є застарілими на момент їх отримання, не дозволяють оперативно аналізувати виробничі процеси в цехах і, відповідно, оперативно приймати рішення у міру виникнення проблем.

*По-друге*, відсутність надійних критеріїв визначення причин і передумов виникнення понаднормативних витрат. Відхилення витрат від кошторисних показників зазвичай не може бути адекватно оцінене з наступних причин: немає досить повного переліку норм і нормативів (використовуються норми тільки на основне виробництво, на обслуговуюче – відсутні), не вироблений єдиний методичний підхід до аналізу ефективності зроблених витрат.

*По-третє*, досить низьким рівнем розвитку визначається система мотивації за досягнення кінцевого результату, відсутніми є дієві стимули щодо активізації ініціативи персоналу навколо вирішення завдань підвищення продуктивності та оптимізації витрат.

*По-четверте*, недосконалість системи нормування, у рамках якої планово-економічним відділом проводиться аналіз раціональності та виконання норм тільки по бухгалтерській звітності. Відсутність системи оперативного контролю виконання планів ОД утрудняє оцінку роботи підрозділів в плані ресурсозберігання. Тому стримується і розвиток системи мотивації за досягнення кінцевого результату, пов'язаного із збільшенням ефективності операційної діяльності.

*По-п'яте*, відсутнім є комплексний підхід до формування передумов ефективної роботи системи планування (діагностика стану підприємства охоплює тільки фінансову сторону його діяльності; не визначається потенціал скорочення витрат по підрозділах і в цілому по підприємству; не проводиться аналіз відповідності основних і допоміжних бізнес-процесів підприємства вирішуваним завданням; не проводиться навчання персоналу методам скорочення витрат).

## ВИСНОВКИ

Проведення оцінки стану організаційного забезпечення СПОД дозволяє встановити, що ефективна організація планового процесу на підприємствах галузі передбачає як необхідність виокремлення спеціалізованої підсистеми

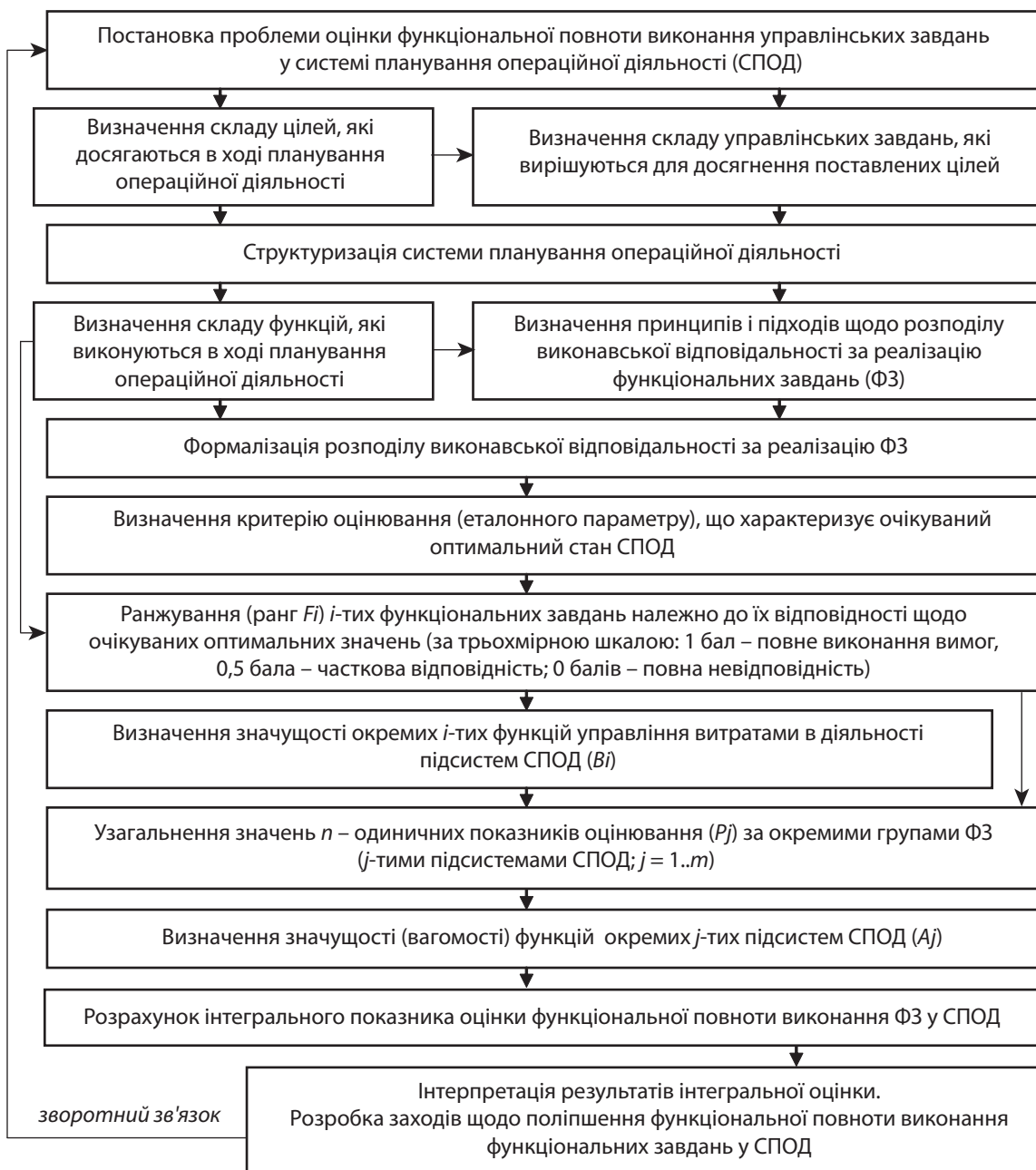


Рис 1. Послідовність інтегрального оцінювання функціональної повноти виконання управлінських завдань у СПОД

апарату управління, на яку має бути покладена відповідальність за виконання функцій планування ОД, так і побудову мотиваційного механізму стимулювання ініціативи персоналу у цілому щодо реалізації заходів, спрямованих на підвищення продуктивності роботи та скорочення непродуктивних витрат. До складу основних управлінських завдань, відповідальність за виконання яких має бути покладена на спеціалізований управлінський підрозділ або групу виконавців, слід віднести такі: встановлення вимог та обмежень щодо регулювання витрат з урахуванням складного комплексу існуючих виробничо-технологічних та економічних взаємозв'язків; визначення особливостей функціонування центрів витрат підприємства, а також ідентифікація витрат за місцями виникнення; моніторинг витрат та контроль якості виконання уповноваженими особами та підрозділами функцій управління витратами; забезпечення дотримання в ході виробничо-збутової діяльності встановлених норм і нормативів; обґрунтування заходів щодо оптиміза-

ції використання економічних ресурсів та скорочення непродуктивних витрат.

Для вдосконалення організаційного забезпечення управління витратами на підприємствах машинобудування доцільним здається здійснення таких заходів:

- ✦ виділення (відповідно до місць концентрації обсягів витрат) центрів відповідальності на підприємствах;
- ✦ доповнення традиційних підходів щодо класифікації витрат на змінні і постійні класифікацією витрат на регульовані і не регульовані цим центром відповідальності; удосконалення (на засадах бюджетування) системи планів та послідовності планування витрат у комплексі з іншими показниками діяльності підприємства;
- ✦ удосконалення мотиваційного механізму стимулювання персоналу щодо вирішення завдань підвищення продуктивності роботи та оптимізації витрат.