

Секція: Економіка підприємства та корпоративне управління: сучасні трансформаційні процеси.

**Явдак М.Ю.**

*к.е.н., викладач кафедри менеджменту*

*Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця*

*м. Харків, Україна*

## **УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Явдак М.Ю.**

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 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], Раєвнева О.В. [4] та ін.

На думку автора, зміст управлінської діяльності полягає в досягненні

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

Дослідження складу та узагальнення характеру впливу зовнішніх та внутрішньогалузевих факторів формування результатів операційної діяльності на підприємствах машинобудівної промисловості дозволило встановити, що система планування операційної діяльності (ОД) на підприємствах має враховувати широке коло вимог та обмежень, пов'язаних із розмаїттям процесів функціонування операційної системи. Це пов'язано із декількома важливими обставинами, серед яких слід відзначити такі.

По-перше, для ухвалення управлінських рішень стосовно змін у розподілі ресурсів та відповідних витратах, що супроводжують реалізацію планів підприємства у будь-якій сфері операційної діяльності, обов'язковою умовою стає прийняття до уваги усього 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 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. і. 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 одної 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 плинному русі), а також на розмаїття факторів, що визначають напрямки та масштаби такого роду змін.

По-третє, ефективна побудова системи планування операційної діяльності підприємства передбачає упорядкованість та зваженість виконання пов'язаних із нею різнопланових функцій обліку, нормування, прямого регулювання, контролю, аналізу, мотивації дій з оптимізації обсягів виробництва та витрат і т. і. З точки зору організації функціонування СПОД, реалізація даних функцій в практичній діяльності різних підрозділів та певних окремих виконавців має відбуватися на базі широкого застосування організаційно-розпорядницьких методів і засобів управління, спільне вживання яких передбачає обов'язку необхідність утворення не менш розгалуженої та складної системи ієрархічних зв'язків та відносин між різними ланками планово-управлінського апарату підприємства.

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

саме особливості організації і технології виробництва, а також спосіб побудови організаційної структури конкретного підприємства у значній мірі 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.

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. В рамках такого підходу відбувається формалізація (з використанням кількісної шкали оцінювання) розподілу управлінських робіт за підрозділами та виконавцями, відповідальними за їх здійснення. У якості експертів, які визначають ступінь реалізації певних управлінських функцій в структурі СПОД можуть виступати як внутрішні експерти (фахівці підприємства) – особливо, у разі відсутності чіткої шкали оцінювання та при наявності важливих прихованих (неформальних) процедур узгодження дій працівників, так і зовнішні особи.

Розрахунок інтегрального показника дозволяє встановити наявність таких проблем в 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, 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, в рамках якої планово-економічним відділом проводиться аналіз раціональності та виконання норм тільки по бухгалтерській звітності. По-п'яте, відсутнім є комплексний підхід до формування передумов ефективної роботи системи планування.

Для удосконалення організаційного забезпечення управління витратами на підприємствах машинобудування доцільним здається здійснення таких заходів: виділення 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.

### **Література:**

1. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления. / Джордж Дж. М., Джордж Г. Р. Джоунс / Пер. с англ., Под ред. проф. Е. А. Климова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 464 с.
2. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
3. Долятовский В.А. Исследование систем управления. // В.А. Долятовский, В.Н. Долятовская. – М.: МарТ, 2003. — 256 с.
4. Раєвнева О. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. / О.В. Раєвнева – Х.: «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.