

ПЛАНУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОВИРОБНИЧИХ ЗВ'ЯЗКІВ ПІДРОЗДІЛІВ В ПРОЦЕСІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**ЯВДАК М.Ю., АСПІРАНТКА*,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Розглянуто послідовність планування та оцінки ефективності діяльності підприємства. Визначено вимоги щодо формування системи показників планування та оцінки діяльності підприємства.

The sequence of planning and estimation of efficiency of activity of enterprise is considered. Requirements are certain in relation to forming of the system of indexes of planning and estimation of activity of enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Планування виробничо-збутової діяльності підприємства в сучасних умовах надзвичайно утруднюється через наростання масштабних змін господарського оточення. Трансформації ринкових відносин, перетворення споживчих запитів і вимог покупців, стрімкий розвиток техніко-технологічної бази виробництва вимагають від підприємства надзвичайної активізації в сфері підготовки та впровадження заходів щодо пристосування до нових умов господарювання. Реалізація такого роду заходів передбачає не тільки здійснення змін у зовнішніх сферах ресурсного забезпечення або маркетингово-збутових зв'язків із споживачами, але й необхідність випереджувального удосконалення внутрішнього середовища підприємства в контексті адаптації всіх аспектів його діяльності до вимог забезпечення усталеності розвитку в умовах наростання трансформацій господарського середовища.

Однією з найважливіших складових розв'язання складного завдання підтримки гнучкості й адаптивності внутрішнього середовища підприємства є удосконалення методичного забезпечення планування та оцінки ефективності зв'язків підрозділів в процесі операційної діяльності. Розробка системи показників планування та оцінки внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів є необхідною передумовою для обґрунтування управлінських рішень та контролю результатів виробничо-збутової діяльності підприємства, визначення

* Науковий керівник – Гриньова В.М., д.е.н., професор

резервів підвищення ефективності господарювання та розробки заходів щодо використання цих резервів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблем організації, планування та оцінки ефективності внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів підприємства було присвячено дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних економістів, таких як Брюховецька Н. [1], Булеєв І [1], Виногорова О. [3], Гриньова В. [4], Дідик А. [6], Когут У. [6], Крикавський Є. [5], Круш П. [2], Кубів С. [5], Кузьмін О. [6], Маландіна Г. [1], Мельник О. [6], Новикова М. [4], Прокопенко Н. [1], Тульчинська О. [2], Тульчинський Р. [2], Фрідаг Х.Р. [7], Широкова Г. [8], Шмідт В. [7] та ін. Проте слід відзначити, що увага дослідників зазначених питань звичайно зосереджується на розгляді організаційно-управлінських та логістичних аспектів формування системи зв'язків підрозділів підприємства, в той час як проблеми планування та оцінки ефективності внутрішньовиробничих відносин залишаються недостатньо дослідженими та вимагають на додаткове вивчення.

Формування цілей статті. Метою дослідження у роботі є обґрунтування підходу щодо формування послідовності планування та оцінки ефективності внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів в процесі операційної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес планування та оцінки ефективності господарської діяльності має бути насамперед тісно пов'язаним з економічними умовами господарювання, відображенням яких у відповідних системах показників стає утворення збалансованого набору індикаторів, що характеризує стан протікання усіх стадій відтворювального циклу, маркетингово-збутові та фінансові аспекти прийняття та реалізації управлінських рішень, а також закономірності циклічності динаміки розвитку підприємства. Отже, до складу основних завдань, які вирішуються в ході формування системи показників планування та оцінки ефективності, слід віднести такі: орієнтація і адаптація до умов господарського середовища; кількісне вираження цілей підприємства й індикаторів досягнення їхнього досягнення; реалізація порівняльного (бенчмаркінгового) підходу до визначення пріоритетів розвитку з урахуванням параметрів діяльності провідних конкурентів.

При цьому слід відзначити, що в сучасних мінливих умовах господарювання надзвичайно утрудненою є розробка універсального підходу до формування системи показників. Для конкретного

підприємства структура цієї системи, пріоритетність різних груп або навіть окремих показників можуть уточнюватися залежно від специфіки та конкретних обставин діяльності, а також від критеріїв оцінки ефективності (див. табл.). Найважливішими з типових показників, що можуть застосовуватися в ринкових умовах, слід вважати такі: попит на продукцію і обсяг виробництва, виробнича потужність, витрати і ціни на продукцію, потреби у ресурсах та інвестиціях, об'єм продаж і загальний дохід та ін.

Необхідними передумовами для забезпечення дієвості системи показників планування та оцінки діяльності підприємства є дотримання таких основних вимог, пов'язаних із збалансованим поєднанням при цьому принципів самоорганізації та контролю: стимулювання виробничо-технічного і соціально-економічного розвитку усіх підрозділів на основі точного і адекватного визначення результатів діяльності; високу матеріальну зацікавленість персоналу підприємства в досягненні необхідних кінцевих результатів трудової, виробничо-збутової й фінансової діяльності; повна відповідальність вищого керівництва і фахівців підприємства за загальні результати діяльності, виконання усіх договірних зобов'язань із замовниками продукції, податковими службами, кредитними організаціями та ін.; отримання планованих прибутків або доходу як необхідної фінансової основи виконання річної виробничої програми підприємства і подальшого розвитку його потенціалу; встановлення прямої залежності між планами виробництва і продажу продукції та загальними прибутками, рівнем ефективності виробництва і особистим винагородженням працівників.

Таблиця

Критерії оцінки ефективності діяльності підприємства

Вид ефективності	Критерії оцінки ефективності
Економічна	Прибутковість основної діяльності
	Фінансовий стан
Ринкова	Обсяги збуту
	Ринкова частка
	Прибутковість операційної діяльності
Технологічна	Якість продукції (послуг)
	Технічний рівень виробництва
Структурно-функціональна	Рівень організації виробництва
	Рівень організації управління

Суспільна	Якість трудового життя персоналу
	Екологічна безпека виробництва

Реалізація зазначених вимог в ході формування системи планування та оцінки виробничо-збутової діяльності є невід'ємною складовою утворення адаптивного механізму управління підприємством, що, з одного боку, сприятиме гнучкому пристосуванню підприємства до різких непередбачених змін господарського середовища, а з іншого, буде перешкоджати можливому зростанню непродуктивних витрат (особливо – в сфері внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів підприємства). Суб'єктами внутрішньовиробничих зв'язків виступають структурні підрозділи, що безпосередньо беруть участь в основному виробничому процесі, допоміжні підрозділи (служби), функціональні відділи (служби), пов'язані з постачанням виробництва сировиною (напівфабрикатами) і реалізацією готової продукції споживачам.

Послідовність планування та оцінки ефективності внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів підприємства складається з таких основних етапів: формування стратегії розвитку та визначення принципів упорядкування виробничої структури підприємства; поточне планування діяльності підприємства у цілому і за структурними підрозділами; облік результатів діяльності та оцінка ефективності функціонування підрозділів та підприємства в цілому; коригування стратегії розвитку, структури і поточних планів.

В ході першого етапу задаються цільова функція і критерії оцінки ефективності діяльності підприємства, а також визначаються вимоги щодо оцінки результативності роботи його структурних підрозділів. Планування випуску і збуту продукції в організаційному аспекті охоплює предметні області й сфери діяльності багатьох підрозділів і служб підприємства: відділів збуту, маркетингу, планово-економічних служб, виробничих підрозділів, транспортних служб та ін. Тому слід приділяти особливу увагу організації і здійсненню загального внутрішнього оперативного обліку і контролю за проведенням окремих операцій, таких як облік відвантаження, облік оформлення транспортних документів, облік руху експортних вантажів, облік руху грошових коштів за відвантаженою продукцією і т. д. Оперативний облік дозволяє швидше, ніж бухгалтерський, отримати необхідну інформацію про хід виконання поставок, рух вантажів, своєчасність отримання (або затримку надходження) виручки і т.і.

Планування збуту забезпечується виконанням функцій

планування реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг. Перша із згаданих функцій представляється найбільш важливою, а її здійснення реалізується базовими операціями: планування надходження готової продукції на склад; формування календарного плану відвантаження; коригування і затвердження плану відвантаження. Результатом планування вступу готової продукції на склад є оперативний план надходження готової продукції в номенклатурному розрізі.

В результаті проведення роботи по уточненню питань, пов'язаних з відвантаженням, формується звідний календарний план переміщення готової продукції, дані для якого готує кожен виконавець відділу збуту, виконуючи операцію контролю закріплених за ним договорів. При формуванні плану враховуються очікувані обсяги випуску продукції в тому ж періоді, на який планується відвантаження, графіки відвантаження згідно з умовами договорів продажу, можливості транспортування продукції, плановані об'єми накопичення готової продукції на складах й інші параметри. Необхідність коригування і затвердження плану відвантаження пов'язана з уточненням і остаточним затвердженням плану відвантаження з урахуванням виконання покупцями умов договору, узгодження плану постачань або по вольовому рішенню керівництва.

Управління збутом забезпечується виконанням завдань складського обліку руху готової продукції і роботи з транспортними службами, тобто включає здійснення комплексу управлінських функцій і операцій, починаючи з укладання і реєстрації договору продажу, ухвалення відповідних управлінських рішень в ході здійснення поточного контролю договору і закінчуючи його закриттям при виконанні в повному обсязі зобов'язань за договором обома сторонами. Функції складського обліку руху готової продукції реалізуються комплексом операцій, що забезпечують реєстрацію фактів прийому готової продукції на склад і відпустки із складу як на сторону, так і для власних потреб; контроль поточних залишків готової продукції на складі. Облік реалізації готової продукції, в свою чергу, реалізується за допомогою комплексу операцій, що забезпечують формування і коригування відвантажувальних документів, реєстрацію митної декларації, формування рахунку-фактури покупцеві, контроль розрахунків по договорах продажу, формування показників і звітних форм.

Вирішення задачі оперативного обліку і управління рухом грошових коштів забезпечується виконанням таких функцій: обробка

виписки банку, стикування документів, формування платіжних банківських документів, оперативне управління рухом грошових коштів, облік платежів за розрахунками з держбюджетом. Консолідація контролю фінансових коштів в є завершальним етапом формування зведених показників діяльності підприємства та його підрозділів. В процесі консолідації контролю значення показників діяльності визначаються на декількох рівнях: на рівні документу (базової операції); на рівні процесу управління; на рівні функцій і завдань; на рівні обліку діяльності підприємства в цілому.

Кожній базовій операції відповідає показник або набір показників нижнього рівня, визначених при прив'язці базової операції до конкретного робочого місця підрозділу підприємства або окремого виконавця. Показники повинні формуватися при закритті операції і фіксуватися в таблицях, що відповідають виду інформації, що характеризує зміст показника по групах: бюджетні показники, кількісні показники, планові показники, облікові показники, розрахункові показники.

Кількісні показники відбивають рух предметів обліку в натуральному вираженні. Планові показники формуються в базових операціях, використовуваних в процесах планування руху матеріальних засобів (як у натуральному, так і у вартісному вираженні). Бюджетні показники формуються при складанні кошторисів і фінансових планів підприємства.

В результаті агрегації бухгалтерських записів виконується перехід від аналітичного до синтетичного обліку, єдність яких забезпечується при виконанні наступних умов: суми сальдо і оборотів усіх записів аналітичного обліку конкретного синтетичного рахунку при агрегації мають дорівнювати сумам сальдо і оборотів по цьому синтетичному рахунку. Облікові показники, згруповані певним чином по видах предметів обліку, об'єктах обліку, а також представлені за певний період або в зіставленні з плановими показниками, передаються керівникам різних служб і підрозділів підприємства. Ці оперативні дані використовуються для контролю і оперативного аналізу виконання виробничих процесів, процесів відвантаження і реалізації продукції, дотримання платіжної дисципліни. Агреговані показники описують не конкретну господарську операцію, а характеризують окремий економічний об'єкт, завершений процес управління, виконану функцію, вирішене завдання. Результатом виконання певної функції в системі є сукупність показників, використовуваних для конкретної мети управління або для складання

форм оперативної звітності. Кожне завдання визначає формування узагальнених показників конкретної форми бухгалтерської або статистичної звітності.

Окрема група показників призначена для більше поглибленого аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства на основі даних, що є фактичними величинами, а також їх відхиленнями від планових значень (агрегуються за певний період, декаду, місяць, квартал, півріччя, рік). Вивчення динаміки змін цих показників дозволяє зробити висновки про певні тенденції в розвитку підприємства, мірі стабільності його роботи, а також вживати, у разі потреби, заходи, що коригують.

На рівні процесів управління, функцій і завдань можуть також здійснюватися вибірка заданої інформації з масиву даних з угрупованням її за встановленими ознаками, підсумовування даних в різних аспектах, розрахунок відхилень (сальдирування) або визначення відносних величин. Виконання операцій над отриманими раніше показниками нижчого рівня (зіставлення показників за певні періоди, порівняння нормативно-планових і фактичних величин, розрахунок показників економічного аналізу та ін.) призводить до формування нових показників більше високого рівня. Порівняння показників окремих підрозділів з «середніми» показниками на рівні усього підприємства є додатковим джерелом інформації про ефективність внутрішньовиробничих зв'язків.

Завершальним етапом процесу планування та оцінки ефективності діяльності підприємства є визначення результативності обраної стратегії розвитку, коригування стратегічних цілей і планів. Результати оцінки, визначення міри виконання планів підрозділів є основою для коригування або перегляду стратегічних цілей і стратегії розвитку підприємства.

Висновки. До складу основних завдань, які вирішуються в ході формування системи показників планування та оцінки ефективності, слід віднести такі: орієнтація і адаптація до умов господарського середовища; кількісне вираження цілей підприємства й індикаторів досягнення їхнього досягнення; реалізація порівняльного (бенчмаркінгового) підходу до визначення пріоритетів розвитку з урахуванням параметрів діяльності провідних конкурентів. Основними вимогами щодо забезпечення збалансованого поєднання в ході процесу планування принципів самоорганізації та контролю є такі: стимулювання розвитку підрозділів, забезпечення матеріальної

зацікавленості персоналу на основі точного і адекватного визначення кінцевих результатів діяльності; повна відповідальність керівників і фахівців за загальні результати діяльності; формування необхідної фінансової основи виконання виробничої програми; встановлення прямої залежності між планами виробництва, рівнем ефективності виробництва і особистим винагородженням працівників.

Послідовність планування та оцінки ефективності внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів підприємства складається з таких етапів: формування стратегії розвитку та упорядкування виробничої структури підприємства; поточне планування діяльності підприємства та структурних підрозділів; облік результатів та оцінка ефективності діяльності підрозділів та підприємства; коригування стратегії розвитку, структури і поточних планів підприємства в цілому і за підрозділами.

На додаткове дослідження вимагають методичні аспекти упорядкування системи показників планування внутрішньовиробничих зв'язків підрозділів підприємства.

Література.

1. Булеев И. Механизм хозяйствования предприятий и объединений трансформационной экономики: монография / И.П. Булеев, Н. Д. Прокопенко, Н. Е. Брюховецкая, Г. О. Маландина. – Донецк, 2007. – 526 с.
2. Внутрішній економічний механізм підприємства / П.В. Круц, С.О. Тульчинська, Р. В. Тульчинський та ін.; Нац. техн. ун-т Укр. "Київський полтех. ін-т". – К.: ЦУД, 2008. – 204 с.
3. Виноградова О. Рейнжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : Монографія. / О.В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М.І. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.
4. Гриньова В. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління : монографія / В.М. Гриньова, М.В. Новікова. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 239 с.
5. Економіка логістичних систем: Монографія / За наук. ред. Є. Криківського та С. Кубіва. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту „Львівська політехніка”, 2008. – 596 с.
6. Кузьмін О. Проблеми та теоретико-методичні засади управління витратами на машинобудівних підприємствах : Монографія / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик, У.І. Когут, О. Г. Мельник; за заг. ред. д.е.н., проф. О. Є. Кузьміна.–Львів:«Тріада плюс», 2009.–325 с.
7. Фридаг Х. Сбалансированная система показателей / Х. Р. Фридаг, В. Шмидт. – М: «Омега-Л», 2011. – 267 с.

8. Широкова Г. Управление изменениями в российских компаниях. /
Г.В. Широкова – С.-Пт: Высшая школа менеджмента, 2008. – 480 стр.