

## **ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ПЕРЕРОБКИ ПЛОДООВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ**

У статті запропоновано методика оцінювання ефективності процесу планування на переробних підприємствах, що дозволяє виявити взаємозв'язок з результатами їхньої діяльності

В статті предложена методика оценки эффективности процесса планирования на перерабатывающих предприятиях, в основе которой является использование метода экспертных оценок. По итогам оценки установлено существование прямой взаимосвязи между результатами деятельности исследуемых предприятий и процессом планирования на них, то есть чем эффективнее планирование, тем выше результативные показатели деятельности предприятия.

Ключові слова: управління, ефективність виробництва, планування, експертне оцінювання, коефіцієнт ефективності планування, критерії оцінювання, результативні показники.

Ключевые слова: управление, эффективность производства, планирование, экспертное оценивание, коэффициент эффективности планирования, критерии оценивания, результативные показатели.

Keywords: management, production efficiency, planning, expert assessment, ratio of efficiency planning, evaluation criteria, efficient performance.

Економічна наука і практика функціонування сучасних підприємств нагромадили достатньо велику кількість систем і методик удосконалення управління ефективністю виробництва. Вони стосуються різних сфер процесу управління, але переважаючою є думка, що ключовою складовою ефективності є саме планування. Як і будь-яка діяльність, ефективність починається з планування та потребує особливої уваги. Це зумовлено тим, що з розвитком економіки виникла необхідність розробки нової планової системи, яка

відповідає цілям та завданням підприємства в сучасних умовах господарювання, і допомагає здійснювати ефективну управлінську діяльність. Адже без планомірних дій неможливо досягти ні ефективного використання ресурсів, ні ефективної діяльності загалом.

Серед авторів, які зверталися до теми планування можна виділити таких як А. Амосов, Е. Зінь, В. Костенко, В. Малиновський, А. Чаплина та ін. У своїх працях вони з різних боків висвітлили проблему підвищення ефективності планування, приділяючи увагу удосконаленню методів планування, розробці нових принципів та інструментів планування, актуальних у сучасних умовах тощо [1-5, 7]. Проте, оцінювання ефективності планування у взаємозв'язку з результатами діяльності залишилось поза увагою.

Предметом нашого дослідження є розробка методики оцінювання ефективності процесу планування, зокрема на переробних підприємствах. Це дасть змогу виявити вузькі місця у плануванні, що безпосередньо впливають на результативність виробництва. При визначенні ефективності планування було використано метод експертних оцінок.

Аналіз функціонування підприємств з переробки плодоовочевої продукції, здійснений у попередній роботі, показав, що із вибірки підприємств частина працює ефективно, а інша частина є збитковими [6]. Вивчення причин неефективної роботи окремих заводів приводить до висновку, що діяльність останніх є не контрольованою, а тим більше не планомірною. Дослідження управлінських процесів на даних підприємствах показало, що плануванню приділяється не достатньо уваги.

Враховуючи специфіку функціонування плодоовочепереробних підприємств і типовість чинників впливу на рівень прибутковості для галузі загалом, можемо припустити, що вдосконалення планування приведе до підвищення ефективності виробництва. Для того, щоб виявити відповідність між процесом планування та ефективністю виробництва на аналізованих підприємствах, пропонується провести оцінювання ефективності планування за допомогою експертного опитування.

Передумовою для здійснення оцінювання є встановлення переліку і послідовності дій у плановому процесі.

Планування підвищення ефективності виробництва, як правило, передбачає розробку таких розділів: план ефективного використання виробничих ресурсів; план дій з управління процесом виробництва; план заходів з управління якістю виробленої продукції; план науково-технічного розвитку підприємства; план управління соціальним розвитком підприємства.

Кожен із зазначених розділів складається з розбивкою на виконавців, за видами робіт, термінами виконання й визначенням уповноважених за контролем перебігу процесів.

Ці розділи лежать в основі планування ефективності виробництва і на підприємствах з переробки плодоовочевої продукції. Дієвість і результативність даного процесу відображається у показниках ефективності діяльності підприємств.

Метод експертного опитування передбачає залучення для проведення оцінювання експертів. У даному випадку їх було 10. Експертну групу сформовано з керівників і спеціалістів планово-економічних відділів, відібраних за заздалегідь розробленою процедурою. На розгляд їм було подано для оцінювання закодовані плани різних підприємств. З цією метою складено анкету, кожному пункту якої відповідає певний розділ плану:

- I. План ефективного використання виробничих ресурсів, у т.ч.:
  - 1.1. Планування використання основних виробничих засобів (ОВЗ):
    - 1.1.1. Завантаження ОВЗ і виробничих потужностей, підвищення фондівіддачі
    - 1.1.2. Планування поточних і капітальних ремонтів
    - 1.1.3. Планування модернізації обладнання
  - 1.2. Планування трудових ресурсів:
    - 1.2.1. Планування підвищення продуктивності праці
    - 1.2.2. Планування оплати праці
    - 1.2.3. Планування заходів мотивації праці
    - 1.2.4. Планування організації праці і нормування праці
  - 1.3. Планування матеріальних ресурсів:
    - 1.3.1. Планування зниження матеріаломісткості
    - 1.3.2. Розробка планових матеріальних балансів
    - 1.3.3. Розрахунок норм витрат матеріальних ресурсів
  - 1.4. Планування фінансових ресурсів:
    - 1.4.1. Планування підвищення оборотності оборотних коштів
    - 1.4.2. Планування раціонального використання оборотних коштів

1.4.3. Планування додаткового залучення оборотних коштів

II. План дій з управління процесом виробництва:

2.1. Планування обсягу, номенклатури і асортименту продукції

2.2. Планування виробничої програми у вартісному виразі

2.3. Планування введення у виробництво нових видів продукції

III. План заходів з управління якістю виробленої продукції:

3.1. Планування підвищення якості готової продукції

3.2. Підвищення сортності

IV. План науково-технічного розвитку підприємства:

4.1. Планування заходів по впровадженню нової техніки

4.2. Планування заходів по впровадженню нових технологічних процесів

4.3. Планування заходів охорони навколишнього середовища

V. План управління соціальним розвитком підприємства:

5.1. Планування заходів соціального розвитку

Оцінювання запропоновано провести окремо за такими критеріями:

– періодичність планування – оцінюється частота і систематичність розроблюваних планів, дотримання термінів планування та корегування планів;

– термін виконання – чіткість у формулюванні та обґрунтуванні кінцевої дати виконання;

– визначення виконавців та відповідальних осіб – наявність і повнота переліку виконавців та відповідальних осіб, а також розподілу обов'язків між ними;

– ступінь охоплення кількісних і якісних показників – наявність розробки необхідних показників за кожним з розділів плану.

Процедура виставлення оцінки експертом передбачає детальне вивчення всіх розділів плану та занесення відповідного балу в анкету. Оцінка за кожним критерієм здійснювалась за 10-ти бальною шкалою. Значення рейтингової оцінки за цією шкалою є таким:

1-2 – відсутні ознаки за критерієм;

3-4 – низький рівень організації процесу планування;

5-6 – середній рівень організації планування;

7-8 – високий рівень організації процесу планування;

9-10 – максимально високий рівень планування.

Здійснення оцінювання допоможе виявити недоліки у відповідних розділах плану за обраними критеріями, порівняти результати діяльності

підприємства, що залежать безпосередньо від належного планування кожного напрямку і зробити необхідні висновки.

Для обробки даних експертного опитування користуються системою показників [2, с. 139-144], серед яких:

– середнє значення в балах для кожного напрямку ( $M_i$ ):

$$M_i = \frac{\sum_{j=1}^m C_{ij}}{m_i}, \quad (1)$$

де  $M_i$  – середнє значення в балах за  $i$ -им розділом плану;

$i=1, \dots, n$ ;

$n$  – кількість розділів плану, за яким здійснюється оцінювання,  $n=22$ ;

$j=1, \dots, m$ ;

$m$  – кількість експертів, що взяли участь в оцінюванні,  $m=10$ ;

$m_i$  – кількість експертів, які оцінили  $i$ -ий розділ плану;

$C_{ij}$  – експертна оцінка, поставлена  $j$ -м експертом за  $i$ -ий розділ плану.

– коефіцієнт активності експертів ( $K_{ae}$ ):

$$K_{aei} = \frac{m_i}{m}, \quad (2)$$

де  $K_{aei}$  – коефіцієнт активності експертів за  $i$ -им напрямком оцінювання.

Результати розрахунку середнього значення в балах показують, що середня оцінка на ТОВ "Агрофуд" за різними критеріями та розділами плану коливається в діапазоні від 7,5 до 9, а на ТОВ "Сім-Сім" – 6,4-8,2. Найнижчі середні значення оцінок на ТОВ "Екотехнологія" – від 3,2 до 4,3. Це вказує на неналежну розробку планів та характеризується низькою їхньою дієвістю.

Коефіцієнт активності експертів за усіма розділами плану рівний 1, оскільки число виставлених оцінок відповідає кількості експертів, що взяли участь в оцінюванні.

З метою виявлення ступеня узгодженості думок експертів щодо проведеного опитування розрахуємо коефіцієнт варіації оцінок ( $\gamma_i$ ) [2, с. 149]:

$$\gamma_i = \frac{\sigma_i}{M_i} \times 100\%, \quad (3)$$

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (C_{ij} - M_i)^2}{m_i - 1}}, \quad (4)$$

де  $\sigma_i$  – коефіцієнт варіації оцінок, даних  $i$ -ому напрямку.

Значення цього коефіцієнта може коливатися від 0 до 100%. Чим вищий коефіцієнт варіації оцінок, тим істотнішою є розбіжність думок експертів. Розраховані нами значення цього коефіцієнта знаходяться в межах від 6% до 11,3%, тобто є не значними. Тому, думки експертів щодо проведеного опитування можна вважати узгодженими.

Виходячи з формули 1, можемо порахувати співвідношення суми отриманих оцінок до максимально можливої суми оцінок як за кожним критерієм зокрема, так і по їхній сукупності.

Завданням експертів було оцінити вичерпність і точність інформації поміщеної в окремому розділі плану. Тому правомірним буде зробити висновок, що чим вища оцінка за кожний розділ, тим кращим є процес планування. Пропонуємо виразити це за допомогою коефіцієнта ефективності планування за кожним окремим критерієм  $K_l$ , який розраховується за формулою (5):

$$K_l = \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n C_{ij}}{B_{\max} \times \sum_{i=1}^n m_i} \rightarrow 1 \quad (5)$$

де  $K_l$  – коефіцієнтом ефективності планування за  $l$ -им критерієм;

$l=1, \dots, a$ ;

$a$  – кількість критеріїв, за якими оцінюється кожний розділ плану,  $a=4$ ;

$B_{\max}$  – максимально можлива експертна оцінка (10);

На основі формули 5 можемо побудувати загальний коефіцієнт ефективності планування, який поєднує значення коефіцієнтів ефективності планування за усіма критеріями:

$$K_{en} = \frac{\sum_{l=1}^a \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n C_{ij}}{B_{\max} \times \sum_{l=1}^a \sum_{i=1}^n m_i} \rightarrow 1, \quad (6)$$

де  $K_{en}$  – коефіцієнт ефективності планування.

Цей коефіцієнт показує на скільки ефективним є процес планування загалом. Зауважимо, що значення коефіцієнта ефективності планування має прямувати до 1, оскільки сума експертних оцінок за кожним критерієм не може перевищувати максимально можливу оцінку помножену на кількість розділів плану, а їхнє співвідношення може бути лише меншим або рівним 1.

Алгоритм оцінювання ефективності планування буде таким:

- 1) розрахуємо коефіцієнт ефективності планування  $K_1$  за критерієм "періодичність планування" (для ТОВ "Сім-Сім" – 0,74);
- 2) розрахуємо коефіцієнт ефективності планування  $K_2$  за критерієм "термін виконання" (у даному прикладі – 0,74);
- 3) розрахуємо коефіцієнт ефективності планування  $K_3$  за критерієм "визначення виконавців та відповідальних осіб" (0,73);
- 4) розрахуємо коефіцієнт ефективності планування  $K_4$  за критерієм "ступінь охоплення кількісних і якісних показників" (0,73);
- 5) розрахуємо коефіцієнт ефективності планування  $K_{en}$  і отримаємо 0,73.

Отже, чим вищі експертні оцінки, тим більший коефіцієнт ефективності планування. Тому й високою є дієвість планових процесів і тим більше уваги приділяється виділеним заходам. Відповідно й більшою буде імовірність отримання високих кінцевих результатів діяльності, тобто тим вища ефективність виробництва.

У даному прикладі менеджерами приділяється достатньо уваги плануванню підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, що сприяє досягненню намічених цілей. Коефіцієнт ефективності планування склав 0,73. Отже, можна вважати планування на ТОВ "Сім-Сім" ефективним.

За підсумками оцінювання ефективності планування на досліджуваних

підприємствах складемо таблицю 1.

Таблиця 1

Узагальнюючі дані по групі підприємств за підсумками оцінювання

Показник	ТОВ "Сім-Сім"	ТОВ "Агрофуд"	ПП "Харчовик"	ТОВ "Наша марка"	ТОВ "Еко-технологія"	Великобірківський завод продтоварів
Коефіцієнт ефективності планування – за критерієм "періодичність планування", $K_1$	0,74	0,82	0,69	0,60	0,42	0,50
– за критерієм "термін виконання", $K_2$	0,74	0,82	0,68	0,59	0,40	0,50
– за критерієм "визначення виконавців та відповідальних осіб", $K_3$	0,73	0,81	0,66	0,58	0,42	0,50
– за критерієм "ступінь охоплення кількісних і якісних показників", $K_4$	0,73	0,81	0,70	0,60	0,42	0,51
Коефіцієнт ефективності планування, $K_{en}$	0,73	0,82	0,68	0,59	0,41	0,50

Дослідження планових процесів на частині підприємств, серед яких ТОВ "Наша марка", Великобірківський завод продтоварів і ТОВ "Екотехнологія" показало, що планування хоч і відбувається, але є не ефективним (коефіцієнти ефективності планування склали 0,59, 0,50 і 0,41 відповідно). Так, на цих підприємствах не чітко виписані терміни виконання планів; не визначено коло виконавців завдань та осіб, на яких покладено відповідальність за реалізацію планів; необхідні для обґрунтування планових завдань показники не розраховуються в повному обсязі, а безпосередньо процес планування є не систематичним. Вся управлінська діяльність загалом характеризується низькою активністю, що й відбилося у низьких результатах функціонування цих підприємств.

Високе значення коефіцієнта ефективності планування на таких



підприємствах як ТОВ "Агрофуд" (0,82), ТОВ "Сім-Сім" (0,73) і ПП "Харчовик" (0,68) вказує на достатню розробку і обґрунтованість усіх розділів плану, а також на їхню дієвість.

Для встановлення взаємозв'язку коефіцієнта ефективності планування з результатами функціонування підприємств порівнюємо отримані значення цього коефіцієнта з узагальнюючими показниками ефективності виробництва аналізованих підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

Взаємозв'язок коефіцієнта ефективності планування та узагальнюючих показників ефективності виробництва

Назва підприємства	Коефіцієнт ефективності планування	Середнє значення узагальнюючих показників ефективності виробництва		
		Рентабельність виробництва, %	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	Прибуток на 1 грн. загальних витрат, грн.
ТОВ "Агрофуд"	0,82	21,44	0,466	0,557
ТОВ "Сім-Сім"	0,73	5,83	0,966	0,018
ПП "Харчовик"	0,68	1,38	0,827	0,006
ТОВ "Наша марка"	0,59	-0,83	1,106	0,062
Великобірківський завод продтоварів	0,50	-1,47	1,168	-0,089
ТОВ "Екотехнологія"	0,41	-1,71	1,231	-0,190

Дані табл. 2 показують, що на підприємствах з високим значенням коефіцієнта ефективності планування зафіксовано високий рівень рентабельності виробництва і прибутку на 1 грн. загальних витрат та низьке значення показника витрат на 1 грн. реалізованої продукції і навпаки.

Дослідженням встановлено, що для ефективної роботи підприємства загальний коефіцієнт ефективності планування має бути не менше 0,6. Найбільш оптимальним є рівень цього коефіцієнта, який перевищує 0,65 (за підсумками оцінювання це 0,68, 0,73 і 0,82).

Як висновок, пропонується підприємствам з низьким коефіцієнтом

ефективності планування переглянути процес розробки планів, а визначені за допомогою цього коефіцієнта слабкі місця усунути відповідно до кожного критерію оцінювання.

Таким чином, порівняння ефективності планових процесів з показниками ефективності виробництва на аналізованих підприємствах показало, що вони знаходяться у взаємозв'язку як причина і наслідок. Це означає, що чим вищий коефіцієнт ефективності планування, тим вищі результативні показники діяльності підприємств, що доводить необхідність розробки тактичних і стратегічних планів підвищення ефективності виробництва на відповідному рівні. Удосконалення планування у цьому контексті дасть змогу покращити процес управління ефективністю виробництва загалом.

#### Джерела та література

1. Амосов А. Еволюція планирования / А. Амосов // Економист. – 2000. – № 2. – С. 44–49.
2. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування та планування : навч. посіб. / Б. Є. Грабовецький. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
3. Зінь Е. А. Планування діяльності підприємства / Е. А. Зінь, М. О. Турченко. – К. : Професіонал, 2004. – 320 с.
4. Костенко В. Планування – функція управління ефективністю виробництва / В. Костенко // Вісник Української Академії державного управління при Президенті України. – 2002. – № 1. – С. 110–113.
5. Малиновський В. Стратегічне планування в державному управлінні / В. Малиновський // Вісник Української Академії державного управління. – 2002. – № 1. – С. 43–50.
6. Мельник Ю. О. Аналіз ефективності функціонування плодоовочеконсервних підприємств Тернопільської області / Ю. О. Мельник // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Сер. : Економіка. – 2005. –

№ 18. – С. 257–259.

7. Чаплина А. Планирование хозяйствования / А. Чаплина // Экономист. – 2003. – № 5. – С. 34–36.