

*Літковець Ю.*

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

*Запропоновано методiku оцінювання ефективності процесу планування на переробних підприємствах, що дає змогу виявити взаємозв'язок з результатами їхньої діяльності.*

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

Економічна наука і практика функціонування сучасних підприємств нагромадили достатньо велику кількість систем та методик удосконалення управління ефективністю виробництва. Вони стосуються різних сфер процесу управління, але переважаючою є думка, що ключова складова ефективності – планування. Як і будь-яка діяльність, ефективність починається з планування та потребує особливої уваги. Це зумовлено тим, що з розвитком економіки виникла необхідність розроблення нової планової системи, яка відповідає цілям і завданням підприємства в сучасних умовах господарювання й 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 вдосконаленню методів планування, розробленню нових принципів та інструментів планування, актуальних у сучасних умовах тощо [1–5, 7]. Проте оцінювання ефективності планування у взаємозв'язку з результатами діяльності залишилося поза увагою.

Метою даного дослідження є розроблення 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 із переробки плодоовочевої продукції, здійснений у нашому попередньому дослідженні [6], показав, що частина підприємств із вибірки працює ефективно, а інша частина – збиткова. Вивчення причин неефективної роботи окремих заводів приводить до висновку, що діяльність останніх є неконтрольованою, а тим більше непланованою. Дослідження управлінських процесів на згаданих підприємствах показало, що плануванню тут приділяють недостатньо 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, пропонуємо оцінювати ефективність планування за допомогою експертного опитування.

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

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

Кожен із зазначених розділів складають із зазначенням виконавців, за видами робіт, термінами виконання та визначенням уповноважених за контролем перебігу процесів.

Ці розділи служать основою планування ефективності виробництва і на підприємствах із переробки плодоовочевої продукції. Дієвість і результативність даного процесу відображається у показниках ефективності діяльності підприємств.

Метод експертного опитування передбачає залучення експертів для проведення оцінювання. У даному випадку їх було 10. Експертну групу сформовано з керівників і спеціалістів планово-економічних відділів, відібраних за розробленою заздалегідь процедурою. На розгляд їм було подано для оцінювання закодовані плани різних підприємств. Для цього складено анкету, кожному пунктові якої відповідає певний розділ плану (таблиця 1).

Таблиця 1

## Анкета для оцінювання ефективності планування

1	I. План ефективного використання виробничих ресурсів, у т. ч.:
2	1.1. Планування використання основних виробничих засобів (ОВЗ):
3	1.1.1. Завантаження ОВЗ і виробничих потужностей, підвищення фондодовіддачі
4	1.1.2. Планування поточних і капітальних ремонтів
5	1.1.3. Планування модернізації обладнання
6	1.2. Планування трудових ресурсів:
7	1.2.1. Планування підвищення продуктивності праці
8	1.2.2. Планування оплати праці
9	1.2.3. Планування заходів мотивації праці
10	1.2.4. Планування організації праці та нормування праці
11	1.3. Планування матеріальних ресурсів:
12	1.3.1. Планування зниження матеріаломісткості
13	1.3.2. Розроблення планових матеріальних балансів
14	1.3.3. Розрахунок норм витрат матеріальних ресурсів
15	1.4. Планування фінансових ресурсів:
16	1.4.1. Планування підвищення оборотності оборотних коштів
17	1.4.2. Планування раціонального використання оборотних коштів
18	1.4.3. Планування додаткового залучення оборотних коштів
19	II. План дій із управління процесом виробництва:
20	2.1. Планування обсягу, номенклатури й асортименту продукції
21	2.2. Планування виробничої програми у вартісному виразі
22	2.3. Планування введення у виробництво нових видів продукції
23	III. План заходів із управління якістю виробленої продукції:
24	3.1. Планування підвищення якості готової продукції
25	3.2. Підвищення сортності
26	IV. План науково-технічного розвитку підприємства:
27	4.1. Планування заходів із впровадження нової техніки
28	4.2. Планування заходів із впровадження нових технологічних процесів
29	4.3. Планування заходів охорони навколишнього середовища
30	V. План управління соціальним розвитком підприємства:
31	5.1. Планування заходів соціального розвитку

Ефективність планування запропоновано оцінювати окремо за такими критеріями:

- ✓ періодичність планування – оцінюють частоту і систематичність розроблюваних планів, дотримання термінів планування та коригування 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 розробок необхідних показників за кожним із розділів плану.

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

- 1–2 – нема ознак 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.

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 опрацювання даних експертного опитування користуються системою показників [2, 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 здійснюють оцінювання,  $n = 22$ ;

$j = 1, \dots, m$ ;

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

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

$C_{ij}$  – експертна оцінка, що її  $j$ -м експерт поставив 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 свідчить про неналежне розроблення планів та їхню низьку дієвість.

Коефіцієнт активності експертів за всіма розділами плану дорівнює 1, оскільки число виставлених оцінок відповідає кількості експертів, які взяли участь в оцінюванні.

Для виявлення ступеня узгодженості думок експертів щодо проведеного опитування розрахуємо коефіцієнт варіації оцінок ( $\gamma_i$ ) [2, 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  $\gamma_i$  – коефіцієнт варіації оцінок, даних  $i$ -ому напрямку.

Значення цього коефіцієнта може коливатися від 0 до 100%. Чим вищий коефіцієнт варіації оцінок, тим істотніша розбіжність думок експертів. Значення цього коефіцієнта, які ми розрахували, перебувають у межах від 6% до 11,3%, тобто є незначними. Тому думки експертів щодо проведеного опитування можна вважати узгодженими.

За допомогою формули 1 можемо поррахувати співвідношення суми отриманих оцінок до максимально можливої суми оцінок як за кожним критерієм зокрема, так і за їхньою сукупністю.

Завданням експертів було оцінити вичерпність і точність інформації, поданої 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 розраховують 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  $K_l$  – коефіцієнт ефективності планування за  $l$ -им критерієм;

$l = 1, \dots, a$ ;

$a$  – кількість критеріїв, за якими оцінюють 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 всіма 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, наскільки 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 за 1, або дорівнювати їй.

Алгоритм оцінювання ефективності планування буде таким:

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

Отже, чим вищі експертні оцінки, тим більший коефіцієнт ефективності планування. Тому й високою є дієвість планових процесів і тим більша увага до виділених заходів. Відповідно й більшою буде ймовірність отримання високих кінцевих результатів діяльності, тобто підвищиться ефективність виробництва.

У даному прикладі менеджери приділяють достатньо уваги плануванню підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, що сприяє досягненню намічених цілей. Коефіцієнт ефективності планування становив 0,73. Отже, планування у ТОВ «Сім-Сім» можна вважати ефективним.

За підсумками оцінювання ефективності планування на досліджуваних підприємствах складемо таблицю 2.

Із даних таблиці 2 видно, що на частині підприємств, серед яких ТОВ «Наша марка», Великобірківський завод продтоварів і ТОВ «Екотехнологія» (коефіцієнти ефективності планування – 0,59, 0,50 і 0,41 відповідно) планування хоч і відбувається, але є не ефективним. Так, на цих підприємствах нечітко виписані терміни виконання планів; не визначено коло виконавців завдань та осіб, відповідальних за реалізацію планів; необхідні для обґрунтування планових завдань показники не розраховують у повно-

му обсязі, а безпосередньо процес планування є несистематичним. Уся управлінська діяльність загалом характерна низькою активністю, що й відбилось у низьких результатах функціонування цих підприємств.

Таблиця 2

## Узагальнюючі дані по групі підприємств за підсумками оцінювання

Показник	ТОВ «Сім-Сім»	ТОВ «Агрофуд»	ПП «Харчовик»	ТОВ «Наша марка»	ТОВ «Екотехнологія»	Великобірківський завод продуктів
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

Високе значення коефіцієнта ефективності планування на таких підприємствах як ТОВ «Агрофуд» (0,82), ТОВ «Сім-Сім» (0,73) і ПП «Харчовик» (0,68) свідчить про достатнє розроблення і обґрунтованість усіх розділів плану, а також на їхню дієвість.

Для встановлення взаємозв'язку коефіцієнта ефективності планування з результатами функціонування підприємств порівняємо отримані значення цього коефіцієнта з узагальнюючими показниками ефективності виробництва аналізованих підприємств (таблиця 3).

Із інформації, наведеної в таблиці 3, можна зробити висновок, що на підприємствах із високим значенням коефіцієнта ефективності планування зафіксовано високий рівень рентабельності виробництва та прибутку на 1 грн. загальних витрат та низьке значення показника витрат на 1 грн. реалізованої продукції, і навпаки.

Таблиця 3

**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

Дослідженням встановлено, що для ефективної роботи підприємства загальний коефіцієнт ефективності планування має бути не меншим 0,6. Найоптимальніший він тоді, коли перевищує 0,65 (за підсумками оцінювання – це 0,68, 0,73 і 0,82).

Як висновок, запропоновано підприємствам із низьким коефіцієнтом ефективності планування переглянути процес розроблення планів, а визначені за допомогою цього коефіцієнта слабкі місця усунути відповідно до кожного критерію оцінювання.

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



*The methodology evaluation of the effectiveness of the planning process at processing plants that can detect the relationship of planning with the results of their activities is presents in the article.*

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

*Предложена методика оценки эффективности процесса планирования на перерабатывающих предприятиях, в основе которой используется метод экспертных оценок. По итогам оценки установлено существование прямой взаимосвязи между результатами деятельности исследуемых предприятий и процессом планирования на них.*

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

### Література

1. Амосов А. Эволюция планирования / А. Амосов // Экономист. – 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 Президентіві 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.