

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СІТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ДЕРЕВООБРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© Х.О. Бала, Х.С.Передало, 2014

Планування виконання складних комплексних робіт в умовах експортно-імпоротної діяльності - одна із найпоширеніших управлінських ситуацій, які необхідно вирішувати управлінцям середньої й вищої ланки галузевих підприємств. Більшість ситуаційних проблем значно відрізняються одна від одної, що передбачає суто індивідуальний підхід до аналізу кожної з них, пошуку раціональних управлінських рішень й оцінювання їх ефективності. Саме тому як зарубіжними, так і вітчизняними менеджерами усіх рівнів, у процесі основної діяльності використовується сіткове планування як специфічний вид планування, яке почало активно застосовувати у практиці проектного менеджменту з 50-х років минулого століття.

Планування – «це вид управлінської діяльності, в основу якого покладено розроблення і встановлення керівництвом підприємства системи кількісних і якісних показників, в яких визначаються темпи, пропорції і тенденції розвитку як у поточному періоді, так і на перспективу» [1]. Найчастіше виокремлюють такі види планування: оперативне (місяць, квартал), поточне (рік) та стратегічне (більше 5 років).

Деякі науковці [2] відносять сіткове планування до підвиду оперативного планування. Однак, як показали дослідження, сіткове планування можна віднести до кожного з трьох основних видів планування, а саме: оперативного (наприклад, планування циклу виробництва на квартал), поточного (планування виробничо-господарської діяльності підприємства загалом на рік) і стратегічного (планування кроків, які виконуються для досягнення місії організації протягом декількох років), залежно від терміну, на який розробляються планові заходи.

Сіткове планування – це специфічний вид планування, в основі якого лежить графічне відображення змісту робіт, їх тривалість, та який забезпечує подальше оптимізування розробленого графіка на основі економіко-математичних методів та комп'ютерної техніки [3].

В основі сіткового планування покладено сіткові, або як їх часто називають, мережеві графіки. Згідно з [4] сітковий графік – це модель, що складається із комплексу операцій у вигляді стрілок або прямокутників, що об'єднанні у логічний взаємозв'язок, взаємообумовленість та встановлену послідовність їх виконання.

На практиці розрізняють одноцільові, багатоцільові, первинні, часткові та комплексні сіткові графіки. Сіткові графіки, які ставлять за мету досягнення кінцевої мети і закінчуються однією завершальною подією, називаються одноцільовими, а ті сіткові графіки, які мають за мету досягти декілька кінцевих результатів і закінчуються декількома завершальними подіями, називаються багатоцільовими. До первинних сіткових графіків відносять графіки виконання одного виду робіт. Часткові сіткові графіки включають роботи, які виконуються на відокремлених частинах об'єкту або на поодиноких об'єктах в цілому (виконання опоряджувальних робіт) [5].

На деревообробних підприємствах часто застосовуються комплексні сіткові графіки, що базуються на часткових та відображають усі види робіт з виготовлення виробів з дерева, які виконуються разом у різних цехах та на різних станках.

Усі сіткові графіки складаються з таких стандартних елементів: робота, подія та залежність. Як зазначається у [4,5,6] робота – це процес, що потребує затрат часу і ресурсів, або дія, яку необхідно виконати, щоб перейти від однієї події до іншої; подія – це факт завершення однієї роботи або сукупний результат кількох попередніх робіт, необхідний і достатній для початку наступних робіт; залежність – це логічний зв'язок технологічного, ресурсного чи іншого характеру між будь-якими результатами робіт, який не потребує затрат часу і ресурсів.

До специфічних елементів сіткових графіків належить очікування – процес, зумовлений технічною або організаційною перервою між роботами, який визначається лише затратами часу.

На всіх сіткових графіках важливим показником є шлях, що визначає послідовність робіт чи подій, в якій результат однієї стадії збігається з початковим показником наступної фази. На будь-якому графіку розрізняють декілька шляхів: повний шлях від початкової до кінцевої події; шлях, що передує даній події від початкової; шлях, наступний за даною подією до кінцевої; шлях між декількома подіями; критичний шлях від початкової до кінцевої події максимальної тривалості [5].

Шлях, який має найбільшу тривалість, називається «критичним». Він має вирішальне значення при виконанні робіт, оскільки саме він визначає термін завершення усього процесу їх виконання, а отже, і планування. Порушення термінів виконання кожної критичної операції, яка належить до критичного шляху, впливає на загальний термін виконання всього комплексу робіт у той час, як не критичні події мають певну варіативність, тобто резерви часу. Від'ємний резерв часу щодо встановленого терміну вказує на необхідність вживання активних організаційних заходів, щоб завдання могло бути виконане вчасно. Активними заходами в таких випадках є раціоналізація процесів відновлення, новаторство, використання трудових і матеріальних резервів, уточнення й вилучення непотрібних робіт, спеціалізація робочих місць тощо [4,7].

Залежно від способу зображення існують 2 види сіткових графіків: стрілчасті (подія зображена стрілками) та графіки передування (робота подана у вигляді прямокутника, а стрілка відображає лише взаємозв'язок між ними) [4,6].

Етапами побудови сіткового графіка є [5]: 1) визначення робіт, що підлягають виконанню; 2) встановлення технологічної й організаційної послідовності виконання робіт; 3) графічне розміщення робіт у черговості їх виконання; 4) поєднання робіт за допомогою залежностей і подій; 5) проводиться оптимізування сіткової моделі та нумерація подій.

Для ефективного планування та організування робіт з виготовлення виробів з дерева за зовнішньоекономічними контрактами доцільно застосовувати сіткові графіки, які дозволяють визначати оптимальні швидкості оброблення виробів з дерева з урахуванням наявних обмежень у матеріальних, трудових і фінансових ресурсах; завчасно виявляти ділянки робіт, де можливі зриви зазначених термінів, і приймати необхідні заходи для їх усунення; координувати роботи співвиконавців; вирішувати питання планування при відсутності точних нормативів; оцінювати надійність очікуваних термінів і можливі їх відхилення; організувати швидкісні методи виконання робіт на ділянках, де це необхідно.

Головним завданням сіткового планування на деревообробних підприємствах одиничного типу виробництва в умовах експортно-імпортової діяльності є забезпечення своєчасного виготовлення та доставки різних виробів відповідно до узгоджених термінів, встановлених замовниками, а також рівномірного завантаження та роботи усіх виробничих підрозділів та ланок при більш коротких виробничих циклах та менших витратах на виготовлення продукції.

1. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: [навч. посібник] / Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погрізук Б. В. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с. 2. Кузьмін О.Є. Теоретичні та практичні засади менеджменту: [навч. посібник] / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник. – Львів: 2002. - 228 с. 3. Сахно Є.Ю. Менеджмент сервісу: теорія та практика [Електронний ресурс] / Є.Ю. Сахно, М.С. Дорош, А.В. Ребенко - Режим доступу: pidruchniki.ws/13820328/medezhment/osnovni_pokazniki_virobnichogo_protseesu#592 4. Керівництво з питань проектного менеджменту: [Пер. з англ.] / Під ред С.Д. Бушуєва, - 2-е вид., перероб. – К. Видавничий дім «Деловая Україна», 2000. – 198с. 5. Організація виробництва:[підручник] / В.О. Онищенко, О.В. Редкін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова.. – К.: Лібра, 2008. – 360 с. 6. Тарасюк Г.М. Управління проектами: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Г.М. Тарасюк. – К.: Каравела, 2004. – 344с. 7. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент: принципы и практика / Л.Гэлловэй - СП.: Питер, 2000.-320 с.