

КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЛАНОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Визначена сутність контролю планової діяльності, основні його функції, удосконалено організаційні основи та практичний інструментарій його застосування в системі управління плановою діяльністю підприємства

Постановка проблеми. Контроль процесу планування є надзвичайно важливим для забезпечення ефективності планової діяльності. Ще в другій половині 20-х років вчені визначали контроль “як планомірний нагляд, спостереження, перевірку внутрішніх і зовнішніх господарських процесів даного підприємства” [1].

Контроль є продовженням процесу планування й супроводжує процес реалізації планів. Практика господарювання показує, що контролю відведена важлива роль в оцінці діяльності суб'єктів господарювання. Діяльність контролю спрямована не тільки на перевірку фактичних результатів, в першу чергу це функція управління, яка направлена на виявлення резервів та прийняття нових управлінських рішень.

Виявлені відхилення за допомогою контролю дають можливість вносити відповідні корективи, перетворюючи контроль у безупинний процес. Процес управління містить у собі не лише прийняття рішень, але й організацію виконання і контроль за його здійсненням [2, с. 31].

Контроль в управлінні плануванням, та й в цілому в управлінні є необхідним, оскільки господарська практика показує, що частіше всього відсутність контролю стає причиною не виконання важливих управлінських рішень, не кажучи вже про виконання планів. Безвідповідальне відношення виконавців плану, вплив нових факторів, які з'являються в ході реалізації планів, відсутність самоконтролю також є причинами різного роду відхилень у реалізації управлінських рішень.

Метою дослідження є визначення сутності, функцій контролю, організаційних основ та практичного інструментарію його застосування в системі управління плановою діяльністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. “Контроль – це процес визначення, оцінки та інформації про відхилення фактичних значень від заданих або їх співпадання ... Контролювати можна цілі, хід виконання плану, прогнози, розвиток процесу /3/4/”¹.

До контролю ставиться завдання визначення й документування фактичних показників та подій, порівняння їх із плановими показниками, визначення відхилень, причин цих відхилень, винних осіб тощо. Відомо, що правильно організована система контролю забезпечує якісну роботу колективу, мотивуючи їх до отримання бажаних результатів, сприяє підвищенню ефективності управління й діяльності підприємства в цілому. Питання контролю розглядаються в працях багатьох вчених.

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі, характеризуючи контроль, зазначають, що контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети [4, с. 390]. А.В. Шегда визначає контроль як процес спостереження за тим, як підприємство рухається до наміченої мети, та коригування відхилень від прийнятого курсу в разі

¹ /3/4/) глава 6. Функціональна структура корпоративного менеджмента, с. 184

необхідності [5, с. 137]. Процес контролю (контролювання) О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник характеризують як вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнень цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо. Контролювання як вид управлінської діяльності (процес) реалізується на засадах виконання контрольних операцій (контролю) [6, с. 185-186]. Ці визначення та характеристики вчених щодо сутності контролю підкреслюють його важливість в сучасному управлінні, але акцент робиться й на цілі, мету, виконання завдань тощо. Використавши обґрунтовану нами теорію управління плануванням [7,8], можна стверджувати, що особливої актуальності питання контролю набувають і в плановій діяльності.

Викладення основного матеріалу. Для забезпечення конкурентоспроможності потрібно вчасно враховувати зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, в розвитку науки та нових технологій, вимогах споживачів, в політиці конкурентів та бізнес-партнерів, і як наслідок, вчасно вносити коригування в плани, не змінюючи цілей, тим самим підвищуючи шанси підприємства на успіх. Тобто, в даному випадку можна говорити про доцільність таких важливих напрямів контрольної діяльності як: проведення постійного контролю (моніторингу) зовнішнього і внутрішнього середовища та моніторингу поточної діяльності підприємства, який включає такі три складові (в даному випадку функції контролю і моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища (оточення) підприємства співпадають):

- контроль (моніторинг) зовнішнього середовища – виявляє зміни, які визнаються об'єктом контролю, що відбуваються поза підприємством, впливаючи на його діяльність. Зокрема, до підконтрольних завдань належать: визначення характеру змін зовнішнього середовища та ступеня впливу на підприємство, прогнозування рівня змін;

- контроль (моніторинг) внутрішнього середовища – служить для виявлення змін, які відбуваються у процесі здійснення господарської діяльності всередині самого підприємства;

- контроль процесу виконання плану – виявляє відхилення планових параметрів діяльності в контрольних точках, визначає причини їх виникнення, оцінюючи їх об'єктивний та суб'єктивний характер тощо [9].

Ринкова система планування базується на принципах збалансованості, гармонізації інтересів власників і найманих працівників, однак, виникає необхідність регулювання процесу реалізації складеного раніше плану, контролю за ходом його виконання. Конкретні заходи по регулюванню і контролю витікають із природи контролю, який слід розглядати як продовження процесу забезпечення досягнення цілей. Необхідність контролю визначається і невизначеністю майбутнього, на яке впливає багато факторів і їх практично неможливо в повній мірі передбачити на дату складання плану. Помилки, проблеми, ризики, які супроводжують виконання плану, виявляються під час контролю та аналізу їх причин. Зацікавлене у результатах керівництво, цей фактор використовує для попередження кризових ситуацій, попередження прорахунків та помилок. Контроль буде корисним і ефективним, якщо він є комплексним, всеохоплюючим і що важливо, своєчасним. Якраз контроль дозволяє виявити виникаючі проблеми, та скоригувати плани до того, як вони переростуть в кризу. Ціль контролю – забезпечення єдності управлінських рішень, визначених цілей і завдань із фактичним їх виконанням, попередження і своєчасне виявлення можливих ризиків невиконання планів, внесення коригувань тощо.

В процесі наших досліджень виявлено, що зміст контролю планової діяльності проявляється у виконуваних ним функціях: діагностичною, орієнтаційною, стимулюючою, функцією коригування дій, наглядовою, а також навчальною.

Діагностична функція контролю полягає у виявленні фактичного стану виконання планових завдань та прийнятих планових рішень, рівня досягнення планових показників; орієнтаційна – орієнтує, спрямовує учасників планового процесу, менеджерів на певні орієнтири, тобто ті проблеми, які в цей момент заслуговують найбільшої уваги; стимулююча – проявляється у виявленні й залученні в роботу всіх невикористаних резервів, направлених на досягнення цілей, вимагає творчого підходу до вирішення проблем. Коригуюча функція контролю полягає в уточненні самого рішення, якщо ситуація змінилася, зміни рішення з метою виконання поставлених планових завдань, виявлення відхилень та причин невиконання планів, а також передбачає внесення коригувань в плани. Наглядова – одна із функцій контролю, яка спонукає працівників виконувати поставлені завдання, критично оцінювати недоліки, неточності тощо. Контроль виконує, й навчальну функцію, оскільки контролер і учасники обговорень, та й і самі учасники планового процесу оцінюють, аналізують ситуації, які виникають, навчаються працюючи, підвищують свій професійний рівень тощо [8, с. 379 – 380].

Варто розрізнати стратегічний і оперативний контроль. Стратегічний контроль направлений на стратегічні плани. Стратегічний план перевіряється на повноту, взаємозв'язок й відсутність внутрішніх протиріч його окремих аспектів. За результатами перевірки або розробляється система контролю за його виконанням, або приймається рішення про коригування стратегічного плану. Інструменти такого стратегічного контролю використовуються для виявлення майбутніх можливостей і ризиків. Застосовуються методи логістики, портфельного аналізу, аналізу потенціалу, розробки сценаріїв, використання кривої досвіду й кривої життєвого циклу, виявлення стратегічних розривів тощо [10].

На відміну від стратегічного, оперативний контроль спрямований на досягнення короткострокових цілей. Головна мета оперативного контролю – своєчасне виявлення відхилень від поставлених орієнтирів, цілей і завдань, розробка заходів для вирішення конкретних проблем. Його базою є оперативний аналіз і відповідні інструменти управління, у тому числі ABC – аналіз, аналіз безбитковості, метод розрахунку сум покриття, функціонально-вартісний аналіз, структурний аналіз тощо [8, с. 380].

Потрібно відмітити, що контроль здійснюється суб'єктами, діяльність яких спрямована на проведення контролю та суб'єктами, які є учасниками процесу (самоконтроль). Процес контролю – це діяльність суб'єктів контролю, спрямована на виконання ухвалених рішень шляхом реалізації певних завдань, принципів, методів, застосування технічних засобів і технології контролю. Процес контролю за здійсненням планової діяльності та реалізацією планів, який передбачає контроль за формуванням та виконанням планів, включає такі етапи:

- визначення доцільності контролю (вибір критеріїв, рішення про регулярність, корисність для ефективності управління тощо);

- планування контролю: об'єкти контролю, методи, результати, показники; норми контролю (етичні, правові, виробничі); суб'єкти контролю (внутрішні або зовнішні органи контролю, менеджери та самі учасники планового процесу (самоконтроль)); обсяг контролю (повний, наскрізний, вибірковий; засоби контролю (ручні, автоматизовані, комп'ютеризовані); терміни і тривалість контролю; послідовність, методики тощо;

– визначення контрольних точок для порівняння фактичних і планових параметрів, показників, встановлення розходжень (просте виявлення, кількісна оцінка); розроблення рішення, визначення його ваги;

– оцінка результатів (аналіз відхилень, локалізація причин, встановлення винних осіб та відповідальності за недоліки, дослідження можливостей виправлення, заходи по усуненню недоліків тощо);

– документування результатів контролю;

– повідомлення рішення про результати контролю і причини відхилень (усно, письмовий звіт);

– прийняття рішення про усунення відхилень та внесення коригувань в плани тощо [8, с. 380-381].

Рішення про доцільність проведення контролю можна прийняти на основі оцінки за такими критеріями (рис. 1) .

Предметом контролю є фактичні події та процеси, які повинні відбуватися відповідно до плану. Крім того, предметом контролю можуть бути встановлені параметри розвитку підприємства (безпосередньо планові показники) з позицій можливостей підприємства (наявного потенціалу), можливих змін внутрішнього (зміни потенціалу) та зовнішнього (споживачі, постачальники, законодавчі зміни, політика конкурентів, соціально-економічна ситуація, наявність кризових явищ) середовищ тощо. Контроль також передбачає постійне спостереження за ходом реалізації плану.

Елементи, складові плану, які є об'єктами контролю, – це час, вартість, норми, нормативи, якість, зміни, які виникають у ході реалізації плану; підготовка, отримання, розподіл і схвалення планових документів; самі плани; стан справ із фінансуванням, експлуатаційні характеристики плану; відповідність цілям діяльності тощо.

До контролю відноситься також порівняння очікуваного і фактичного виконання планів, перевірка допустимості вихідних передумов і контроль методичної і змістовної узгодженості планового процесу. При цьому основними засобами контролю є звіти, аналіз, перевірки, дані моніторингу планової діяльності тощо.

При організації контролю необхідно врахувати наступне:

– виконання контрольних функцій повинне доручатися особам, компетентним у питаннях, що підлягають контролю, щоб вони могли на високому професійному рівні оцінити причини й передбачити наслідки можливих відхилень, внести пропозиції по усуненню недоліків (контроль можуть здійснювати члени Головного планового центру розвитку підприємства (ГПЦРП));

– працівники, менеджери, що здійснюють контроль, не повинні бути пов'язані єдиними матеріальними інтересами з підконтрольними підрозділами, щоб забезпечити об'єктивність і принциповість оцінок (контроль може бути перехресним);

– при здійсненні процесу планування, при реалізації планів та в інших видах діяльності обов'язково повинен бути присутній самоконтроль. Самоконтроль – невід'ємна частина нової концепції управління, оскільки кожна людина, кожен працівник повинен бути зацікавлений результатами своєї діяльності для того, щоб досягти поставлених перед собою цілей і завдань, а керівництво, в свою чергу, повинне створити відповідну систему мотивації, використовуючи яку зможуть досягти своїх цілей обидві сторони [8, с. 381].

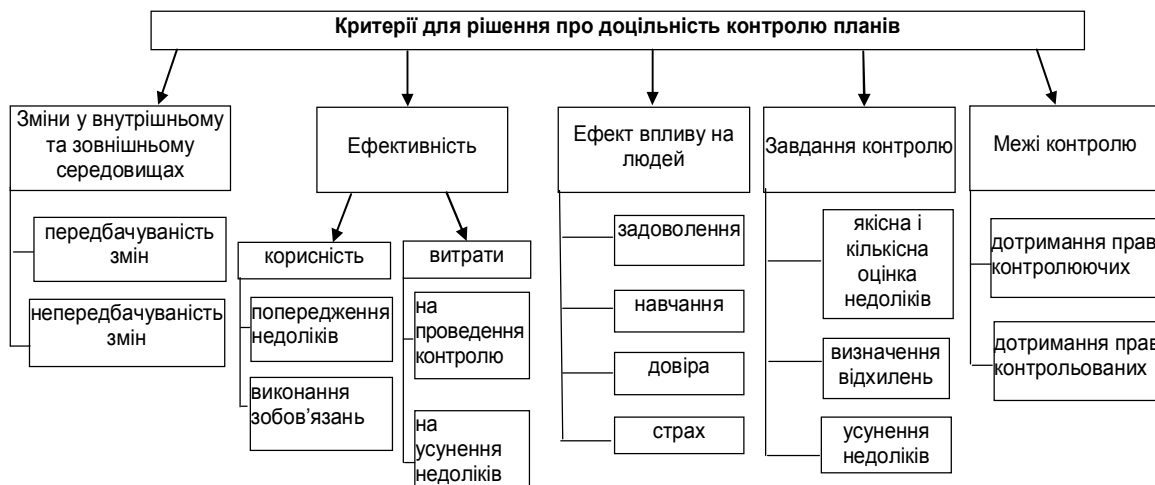


Рис. 1. Основні критерії для оцінки доцільності контролю

Можна виділити три різновиди контролю планової діяльності:

– попередній (або “контроль при складанні планів”) – полягає в попередньому контролі планів на внутрішню несуперечність, узгодженість з цілями підприємства, реальність тощо;

– поточний (“контроль під час виконання планів”) – здійснюється безпосередньо у процесі виконання планів підприємства, тобто в момент здійснення його поточної діяльності, і його призначення полягає в тому, щоб своєчасно регулювати роботу по реалізації планів на основі оперативного виявлення досягнутих результатів та порівняння їх із запланованими;

– заключний (“після виконання планів”) – проводиться на стадії завершення реалізації планів і дозволяє проаналізувати отримані результати та накопичений досвід по реалізації цих планів в цілому для наступного їх вдосконалення [8, с. 382; 286].

Процес розроблення системи оперативного контролю поточних результатів роботи підприємства включає наступні основні блоки:

– складання переліку підконтрольних показників відповідно до поточних завдань підприємства;

– закріплення контрольних функцій, відповідальності за ті або інші планові показники в рамках організаційної структури підприємства та окремих виконавців (авт.);

– оптимізація внутрішніх інформаційних потоків для забезпечення своєчасної розробки коригувальних дій [11, с. 102-103].

Кінцеві результати планової діяльності багато в чому визначаються такими взаємозалежними факторами: якістю складання початкових планових показників діяльності підприємства; рівнем виконання прийнятих планів підприємства та відношенням виконавців до роботи, їх зацікавленістю, тобто наявністю системи мотивації тощо.

Головне призначення контролю процесу планування повинне полягати в створенні гарантій виконання планів, в їх можливості коригування і в цілому підвищення ефективності управлінського процесу.

При укладанні контракту з керівником підприємства, що є у державній власності, з керівником виконавчого органу ВАТ, холдингової компанії та державної акціонерної компанії, керівником суб'єкта господарювання державного сектору економіки, який має стратегічне значення для економіки і безпеки держави,

передбачається здійснення фінансового контролю за діяльністю підприємства за показниками фінансового плану. Але цього недостатньо, оскільки кожен господарюючий суб'єкт, незалежно від форми власності, повинен зрозуміти важливість цієї функції для себе не лише в частині виконання фінансових показників, хоча саме вони показують результати діяльності, а й в розширенні сфер його здійснення. Крім фінансів, ще й у сфері виробництва, маркетингу, персоналу, охорони довкілля тощо. Важливою є ця проблема і для держави в цілому, оскільки визначивши для себе соціально-економічну стратегію розвитку, потрібно за допомогою регулюючих заходів орієнтувати на неї всі господарюючі суб'єкти і проводити постійний моніторинг результатів за наміченими цілями. На жаль, внаслідок відсутності методологічних розробок, існують певні проблеми, оскільки контроль за виконанням планів здійснюється (або ж не здійснюється взагалі), в тому числі і на рівні держави, за виключенням контролю за виконанням бюджетів усіх рівнів. Система контролю повинна бути простою, але в той же час забезпечувати усіх зацікавлених своєчасною інформацією, щоб вони могли зробити відповідні висновки, прийняти коригуючі заходи з метою виконання поставлених цілей. Показники виконання плану та результати контролю є основою для прийняття нових уточнених управлінських рішень, для здійснення коригувань та внесення змін у плани з метою вчасного забезпечення реалізації цілей діяльності та виконання планових завдань.

Розглянемо докладніше процес створення системи контролю за здійсненням планової діяльності на підприємстві. Як вихідні величини для формування підконтрольних показників, оцінки ефективності використання різних ресурсів підприємства приймаються економічні індикатори, норми, нормативи й ліміти а також система ключових планових показників.

Наприклад, для підприємств харчової промисловості контроль за їх дотриманням є особливо необхідним. Впровадження системи контролю планової діяльності в комплексі системи управління плануванням діяльності підприємства дасть можливість слідкувати за дотриманням норм у рецептурі харчових продуктів, уникати "необлікованої продукції", яка до цього часу за рахунок недовиконання норм виходу продукції, визначеної якості сировини та витрат праці залишається джерелом прибутку для окремої групи людей, не завжди власників. Вихід на зовнішні ринки, умови СОТ поставили нові вимоги до якості харчової продукції, вимагають спільного "командного підходу", який передбачений системою управління плануванням діяльності підприємства. Добровільне прийняття такої системи означає готовність підприємств та їх працівників до переходу на міжнародні стандарти якості та безпеки харчових продуктів, свідчить про готовність пред'являти споживачам, постачальникам, партнерам чи контролюючому органу об'єктивні докази відповідності виробництва та продукції вимогам діючих норм та нормативів, нормативних документів та нормативно-правових актів.

Виходячи із розглянутих етапів процесу контролю, можна відмітити, що він включає чотири стадії: встановлення норм діяльності (функціонування), збір даних про фактичні результати в контрольних точках, порівняння й оцінку фактичного й очікуваного підсумків виконання, розробку й реалізацію коригувальних дій тощо. Норми на підприємствах харчової промисловості встановлюються законодавчо (стандарти на сировину, готову продукцію) або експериментальним шляхом (вихід продукції, продуктивність праці тощо). На етапі організації контролю виділяються контрольні точки спостереження – індикатори відхилення поведінки об'єкта контролю від норми функціонування. Результатом ефективного контролю є

можливість прогнозування результатів, він повинен орієнтуватись на перспективу, інакше може стати формальним і навіть марним. Збір даних про фактичне виконання рішень – етап контролю, з використанням сучасних технічних засобів одержання оперативної інформації. Органами управління встановлюються ключові “точки”, збір інформації в яких дозволяє приймати випереджальні рішення до настання небажаних подій. Порівняння й оцінка фактичного та очікуваного результатів повинні здійснюватись на основі якісної інформації (точної, достатньої). Матеріали аналізу негайно направляються керівникові підрозділу, чия ділянка роботи контролювалася.

Розробка й реалізація коригуючих дій здійснюється на основі сигнальної (індикаторної) інформації. При цьому розкриваються причини відхилень, пропонуються альтернативні варіанти їхнього подолання. Причинами відхилень можуть бути: помилки, допущені при розробці рішень; зміни, що відбулися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів; недоліки в організації виконання рішень; поява додаткових можливостей для підвищення ефективності рішень тощо.

На базі норм, нормативів і поточних показників діяльності підприємства складається перелік підконтрольних показників. Цей перелік розробляється також на основі аналізу внутрішнього середовища підприємства, тобто з врахуванням “вузьких” і “слабких” місць виробництва, організаційних і виробничих особливостей [12, с. 103].

Поточний контроль – це процес, в якому керівник встановлює, чи досягаються поставлені цілі, виявляє причини, які дестабілізують хід роботи, й обґрунтовує прийняття управлінських рішень, що коригують виконання робіт, перш ніж будуть завдані збитки. Основними задачами контролю є: постійне стеження за результатами діяльності, перевірка фактичних даних, зіставлення їх із плановими, виявлення відхилень і прийняття вчасних управлінських рішень. Роль контролю як функції управління полягає в тому, що він є засобом здійснення зворотного зв'язку в системі управління. Його сенс полягає у створенні гарантій виконання планових рішень.

Обов'язковими вимогами до системи контролю є: точність; своєчасність; повнота інформації; забезпечення єдності інформації для всіх учасників планового процесу. При визначенні системи підконтрольних показників необхідно пам'ятати про наступні загальні вимоги: кількість показників повинна бути обмежена, але вони повинні повно характеризувати стан та майбутні результати діяльності суб'єкта господарювання; з метою недопущення перевищення витрат на функціонування системи контролю над її ефективністю варто скоротити кількість підконтрольних показників до числа найбільш істотних (релевантних) для прийняття управлінських рішень, здатних дати найбільшу віддачу від системи моніторингу поточної діяльності підприємства; показники повинні містити дані по підприємству в цілому, а також по виробничих підрозділах (якщо це необхідно), бути збалансованими, тобто підконтрольні показники повинні акумулювати інформацію як по підприємству в цілому, так і за його структурними підрозділами; вибрані показники повинні бути динамічними і перспективними; при виборі показників необхідно звернути увагу на те, щоб вони були легко порівнюваними [8, с. 385].

Необхідно, щоб показники були порівнювані в часі, за центрами відповідальності, групами продукції (і/або групами клієнтів), що дозволить відстежити динаміку розвитку, зрівняти досягнуті результати діяльності одних підрозділів з іншими, оцінити перспективність тих або інших виробів (продажів їхнім покупцям) тощо [2, с. 104].

Для ефективного використання системи контролю виконання планових завдань важливим є не тільки й не стільки визначення підконтрольних показників і вибір з їхнього числа релевантних, скільки виділення серед них: показників першого рівня (централізованих), що задаються управлінською службою, і показників другого рівня, встановлюваних самими центрами відповідальності. І ті, й інші показники перебувають в межах контролю й відповідальності структурних підрозділів, але у останніх немає повноважень для самостійного коригування централізованих показників (результативності, цільових параметрів) тощо [9].

Система моніторингу поточної роботи підприємства повинна забезпечувати можливість здійснення наступного аналізу отриманих результатів. При цьому моніторинг необхідно організовувати таким чином, щоб подальший аналіз отриманих контрольних даних можна було проводити оперативно й вчасно. А для цього, насамперед, необхідно, щоб сукупність підконтрольних (і далі аналізованих) показників відповідала вищевикладеним вимогам. Другим блоком процесу розробки системи контролю поточних результатів роботи є закріплення контрольних функцій, відповідальності за ті або інші планові показники в рамках організаційної структури підприємства.

Контроль за виконанням планових показників повинен здійснюється як самими підрозділами, відповідальними за виконання планів, так і управлінською ланкою, відповідальними за розробку тих або інших планових параметрів, особливо контролером із ГПЦРП, а також особисто самими виконавцями (самоконтроль).

Самоконтроль виконання поточних показників з боку структурних підрозділів можна визначити як процес сканування внутрішнього середовища підрозділу [2, с. 105].

Централізований моніторинг виконання планових завдань необхідний для регулювання апаратом управління поточної діяльності підрозділів по планових завданнях та показниках. Що ж стосується розподілу контрольних функцій між централізованими службами управління, то, як показує практика, на сьогодні основний тягар за контролем поточної роботи підприємства повинен лягати на плечі ГПЦРП і менеджерів [8, с. 386].

Закріплення відповідних контрольних функцій за структурними підрозділами визначається сферою покладеної на них відповідальності, що, у свою чергу, залежить від типу організаційної структури підприємства [2, с. 106-107].

Що дає контроль підлеглим? Він покликаний інформувати виконавців про хід роботи, її відповідності поставленим цілям. Виконавець зацікавлений у тому, щоб його зусилля помітили оточуючі та відповідно оцінили. Визнання служить додатковим стимулом до подальших зусиль у роботі, тим більше шанованих людей, визнаних авторитетів. Сам факт контролю (у делікатній формі) служить аргументом, що підвищує престиж виконуваного виконавцем завдання, додає самоповаги, впевненості у своїх справах.

Основними методами контролю виконання плану є: проведення контролю протягом всього планового періоду (ведеться самими виконавцями та відповідальними за виконання робіт) за критерієм вибору оптимальних альтернатив у рамках встановлених завдань та прийняття поточних управлінських рішень; надходження від відповідних виконавців і керівників кожного рівня (назвемо їх центрами відповідальності) відповідної інформації про хід виконання планових завдань до управлінських служб, які аналізують поточну інформацію та готують рекомендації керівнику по коригуванню дій; контроль управлінськими службами

центрів відповідальності протягом усього періоду реалізації плану (наприклад, щомісячне та щоквартальне підведення підсумків) та підготовка відповідних рекомендацій керівнику; проведення контролю спеціальною групою при ГПЦРП або незалежними контролерами [2; 8, с. 387].

Звичайно, вибір методу контролю залежить від його характеристик, тобто його розміру, потреби в інформації, організаційної структури, термінів його реалізації та ступеня його важливості тощо.

Важливою складовою системи контролю, його об'єктом є контроль за виконанням планових документів. Система контролю за виконанням планових документів має бути простою. Як уже зазначалося, сутність контролю полягає в тому, щоб об'єктивно виявити наявні дестабілізаційні чинники і спрогнозувати можливість їх появи. Тільки в цьому разі при виникненні відхилень від плану, можна вчасно вжити коригуючих заходів.

Наприклад, основними завданнями контролю витрат, є одержання точних оцінок витрат, їх розподіл у часі, підтвердження витрат, своєчасність звітності про витрати, виявлення помилкових витрат, прогноз витрат. До показників, які використовуються для контролю виконання плану по витратах, належать: планові показники по статтях калькуляції, поточні витрати, що належать до прямих витрат, непрямих витрат, постійні витрати, змінні витрати; відносні показники, наприклад показники витратомісткості, окупності витрат, інтегральні показники тощо. До блоку показників, які характеризують, наприклад, витрати матеріально-технічних ресурсів, належать: витрати матеріалів, сировини на виробництво продукції; показники матеріаломісткості, матеріаловіддачі, коефіцієнт виходу готової продукції, величина запасів тощо. Контроль за витратами фінансових ресурсів, за фінансовими результатами може здійснювати спеціальна група контролю [2]. Фактичні витрати порівнюють із запланованими за визначеними наперед контрольними точками. Як правило, плани складають мінімум на рік наперед, а контроль за їх виконанням здійснюють постійно [8, с. 388].

Інформація, що відображає стан і процес виконання заданих обсягів планових робіт, надходить із багатьох каналів (учасників планового процесу, організацій-виконавців, незалежних контролерів, за плановими і звітними документами). Джерелами інформації є: картки табельного обліку витрат праці, експлуатації обладнання, замовлення на поставки, рахунки – фактури, повідомлення з місця виконання про фактично виконані обсяги робіт, звіти по контролю якості тощо. У всіх випадках до найбільш важливих характеристик контролю належать: точність, своєчасність і повнота. Керівники кожного рівня (в тому числі й відповідні виконавці) повинні отримувати тільки ту інформацію, і в такій мірі деталізовану, яка необхідна і достатня для розробки коригувальних дій.

Для розробки системи контролю за досягненням стратегічних цілей необхідно вибрати наступні межі контролю: стратегічні цілі (як якісні, так і кількісні); критичні зовнішні й внутрішні умови, що лежать в основі стратегічних планів; вузькі й слабкі місця, виявлені в результаті аналізу стратегічного плану тощо. У якості основних підконтрольних показників рекомендується вибрати індикатори стратегічного плану або ж показники стратегічних карт підприємства.

Для здійснення контролю й регулювання процесу стратегічного планування, крім стратегічних карт підприємств, можливе застосування і моделі Р. Андертона, фахівця в сфері кібернетичного управління фірми "Міжнародна видавнича компанія" [13]. Модель дозволяє, з одного боку, збалансувати зміни зовнішнього

“Здатність підвищувати ефективність виробництва” (параметр Б) оцінюється через рівень управління витратами та здатність нарощувати виробничий потенціал, через ефективність його використання та виявлені можливості (за ЗСПП) (авт.). Регулювання здійснюється шляхом впровадження систем контролю або ж з використанням методу беззбитковості виробництва за запропонованою нами методикою визначення беззбиткового обсягу виробництва для багатомоноклатурного виробництва [14].

“Можливість одержання кредитів” (параметр Г), по-суті, є кредитоспроможністю підприємства й оцінюється, з одного боку, його фінансовим станом (фінансовий потенціал підприємства), з іншого боку – ситуацією на ринку капіталу. “Чутливість ринку” (параметр Д) оцінюється методами SWOT – аналізу шляхом побудови профілів оцінки ринку й застосування методів, широко відомих у маркетингових дослідженнях (маркетинговий потенціал).

Вибір в якості критеріїв “доходів” і “відповідності продукції вимогам ринку” дозволяє поєднати маркетинговий та виробничий потенціал з оцінкою фінансового потенціалу підприємства. Важливою умовою являється підтримка регульованих параметрів в оптимальних межах, оскільки вони відображають внутрішню можливість підприємства до нововведень, підвищення ефективності виробництва та нарощування потенціалу тощо.

Особливе значення як для процесу планування діяльності підприємства, так і для процесу управління ним, має здійснення контролю за виконанням планових завдань, без впровадження якого ефективність процесу планування значно знижується, планові показники не виконуються. Практика показує, що поверхневий несвоєчасно проведений контроль за виконанням рішень принесе не стільки користі, скільки шкоди. Причин низької результативності рішень чимало і вони різноманітні. Однак, багато в чому ефективність рішень залежить від організації діючої системи контролю за їх виконанням. На процес прийняття рішень певною мірою можуть впливати об’єктивні і суб’єктивні фактори. Щоб враховувати дію всіх факторів і підвищувати науковий рівень рішень, потрібно систематично контролювати господарські операції і процеси, заздалегідь визначати економічний ефект їх реалізації. Заслуговує на увагу експеримент системи контролю виконання (СКВ), проведений в установах федерального уряду окремих західних країн і, в першу чергу, – у США (Perforam aus Measurement System). Відмінною рисою цієї системи контролю є концентрація його уваги не на аспектах виконання програм, а на управлінських рішеннях, що сприяють досягненню результатів, і можуть бути порівняні з наміченими завданнями. Така система виконання дає можливість: чітко формулювати мету і завдання, а також показники їх досягнення; надавати керівникам своєчасну інформацію про результати досягнення мети; приймати найбільш обґрунтовані рішення на всіх рівнях управління і вчасно реагувати на відхилення, що виникають у ході виконання програм, за допомогою коригувальних впливів [2, с. 32].

Для здійснення контролю поточної діяльності на підприємстві повинні бути розроблені й затверджені відповідні Стандарти планування і контролю за виконанням планів, що регламентують порядок роботи управлінських служб і структурних підрозділів у ході моніторингу виконання планів та контролю за їх виконанням. Створення таких внутрішніх нормативних документів входить у контрольні функції ГПЦРП [8, с. 391-392].

Важливим є розподіл (закріплення) відповідальності за ті або інші підконтрольні ділянки: між “центром” і структурними підрозділами; між службами (відділами) апарату управління; між структурними підрозділами.

Важливою інформацією для управління за відхиленнями при поточному контролі планової діяльності є природа відхилень, залежно від якої відхилення умовно розподіляються на: відхилення внаслідок планування, які пов’язані з помилками та прорахунками у процесі складання плану; відхилення внаслідок діяльності, причиною яких є результат неадекватних дій персоналу або вплив певних подій. Так, в першому випадку на підприємстві має відбутися коригування або перегляд плану, а в другому випадку – внесення відповідних коригувань в поточну діяльність підприємства для забезпечення досягнення запланованих цілей.

Загальну схему поточного контролю за використанням потенціалу та результатами діяльності на підприємстві можна представити наступним чином (рис. 3):

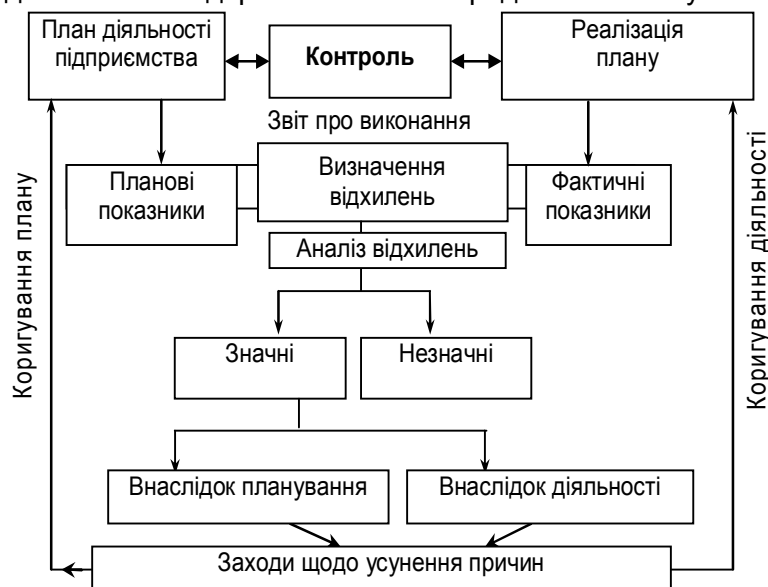


Рис. 3. Система поточного планового контролю за діяльністю на підприємстві [15, с. 86] в авторській інтерпретації

Ефективна система контролю має бути постійно діючою. В той же час може здійснюватись періодичний управлінський контроль за основними напрямками діяльності. Ці напрямки включають, як правило, виробничий потенціал, маркетинговий потенціал, трудовий потенціал, інноваційний потенціал, фінанси тощо. Для кожного із цих напрямків встановлюються свої власні періоди й контрольні точки, показники, по яких буде, здійснюватися управлінський контроль.

Здійснювати контроль за складовими потенціалу підприємства та наочно представляти його результати, на думку автора, можна за допомогою автоматизованої системи контрольних карт, в яких на початковому етапі будуть закладені планові завдання, показники, відповідальні, часовий інтервал та періодичність спостережень, методика розрахунку цих показників та механізм реакції на їх зміну. В ході реалізації планів, фактичні показники вносяться в систему або ж передаються із системи обліку, і таким чином виявляються відхилення і будується графік цих відхилень за кожним ключовим показником (рис. 4). Для точності та більшої обізнаності персоналу доцільно, щоб результати контролю відображались на паперових або електронних носіях, до яких мав би доступ весь

персонал, що приймає участь у процесі реалізації планів. Це буде додатковим мотиваційним чинником для працівників, оскільки графічне представлення рівня досягнення планових результатів, їх відповідність плановим завданням буде ще більше наближати, стимулювати персонал до досягнення поставлених цілей і завдань підприємства з метою реалізації закладених в систему мотивації їх особистих цілей та мотивів [8, с. 394-395].

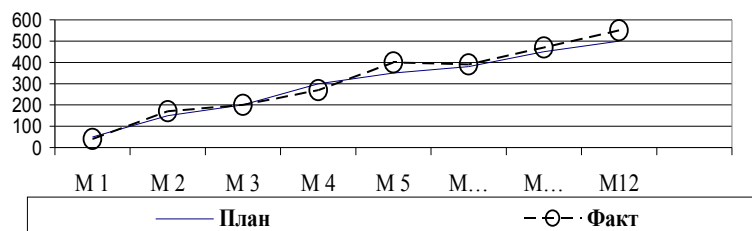


Рис. 4. Приклад графічного зображення планового завдання і контрольного результату

Будувати таку систему контрольних карт можна як для стратегічних індикаторів так і за показниками стратегічних карт за складовими потенціалу, поєднувати за аспектами діяльності, за виробничими підрозділами, за центрами відповідальності або ж в цілому по підприємству, лише в інформаційну систему управління підприємства варто вбудувати блок “Контроль за виконанням планів”. Це дасть можливість вчасно користувачам отримувати інформацію за “контрольними точками”, виявляти причини відхилень, місце їх виникнення, вносити зміни і приймати своєчасні управлінські рішення тощо. Відповідно автоматично створюється система контрольних звітів підприємства.

Контрольні звіти можна поділити за ступенем їхньої обробки на дві групи: 1) звіти “на вході” – це первинні (або “сирі”) контрольні звіти, що надходять від структурних одиниць і загалькорпоративних служб (відділів) у ГПЦРП для подальших розрахунків і агрегування; 2) звіти “на виході” – це “прозорі” контрольні звіти, які є результатом контролю по структурних підрозділах і підприємству в цілому, що представляються вищому керівництву, а саме ГПЦРП.

Система внутрішньокорпоративної контрольної звітності повинна відповідати наступним вимогам:

- вся числова звітна інформація (за винятком звітів по спеціальних запитах) повинна представлятися у погодженій з ГПЦРП в табличній та графічній формі. Виконання цієї вимоги необхідно для забезпечення можливості подальшої оперативної обробки й контрольних таблиць;

- якісні характеристики контрольних параметрів можуть наводитись у вільній формі (наприклад, у формі службової записки). При цьому потрібно пам’ятати, що в підсумку результати роботи характеризуються конкретними показниками, тому якісні результати праці потрібно по можливості представляти числовими даними;

- первинні звіти повинні містити контрольну інформацію в розрізі об’єктів планування. Наприклад, виробничі одиниці повинні містити дані по виробництву, відділ постачання – по постачальниках і із зазначенням замовлень;

- звіти повинні містити планові, фактичні показники та відхилення тощо.

Тільки шляхом обов’язкового паралельного одержання планової й фактичної інформації реалізується ефективний процес контролю. У звітах, для зручності при

співставленні одержаних результатів із плановими показниками, повинен бути показаний перерахунок планових величин на фактичний стан справ. Це вимога “гнучкості” необхідна для врахування зміни рівня діяльності, тобто для перегляду планових показників у світлі реально досягнутого рівня виробництва. У звітах повинна бути представлена інформація про відхилення від плану, при цьому, поряд із абсолютною й відносною формами розрахунку відхилень, їх варто показувати й наростаючим підсумком; звіти повинні містити причини невиконання планових завдань, невиконання планових управлінських рішень, допущених відхилень із зазначеннями винних, відповідальних осіб і можливих коригувальних дій; у контрольному звіті повинні вказуватися його укладач і відповідальні за підконтрольні показники керівники; форми внутрішньої контрольної звітності можуть змінюватися тільки за погодженням з керівником ГПЦРП і набувати чинності тільки в наступному плановому періоді: у новому році, кварталі, місяці, у виняткових випадках – декаді. Особливої актуальності виробничі корективи набувають у період криз (фінансових, загальноекономічних) та в тому разі, коли здійснюється контроль реалізації антикризових заходів. При антикризовому управлінні періодичність контролю збільшується (контроль здійснюється частіше), оскільки період виходу із кризи є надзвичайно відповідальним етапом для підприємства, і саме від точності здійснення запланованих антикризових заходів, їх своєчасності буде залежати майбутнє підприємства, а контроль лише підсилює виконання цієї вимоги. Виконання зазначених вище вимог необхідне для забезпечення порівнянності звітів у часі; при застосуванні комп’ютерної техніки в системі управління, звужуються рамки контролю за допомогою документації і розширюється сфера автоматизованих контрольних дій, які знаходять відображення в алгоритмах, що пропонуються. Це вимагає від працівників контролю необхідної професійної підготовки в області інформаційної обробки економічної інформації. Поряд із цим, варто розробити пакет прикладних програм на алгоритмічних мовах із тим, щоб можна було забезпечувати контрольні функції із застосуванням системи контрольних карт підприємства тощо.

Суттєве значення має використання отриманої інформації для контролю за прийняттям рішень. При цьому в усіх випадках виняткова роль належить фахівцям, що забезпечують функції інформаційного вивчення, аналізу інформації, контролю і прийняття рішень. Операції ці неможливо здійснювати на комп’ютері, оскільки вони є прерогативою відповідних фахівців [2, с. 129-130].

Використання готових форм дає можливість оперативно готувати інформацію про хід реалізації планів. Крім того, форми мають бути компактними, зрозумілими, доступними. Члени команди повинні витратити якомога менше часу на заповнення звітів. Компактність форми представлення інформації скорочує обсяг даних, що реєструються, дозволяє включати важливу інформацію в бланки систематичних звітів, які направляються на технічні перевірки та набувають характеру ключових документів. Такими документами на різних ієрархічних рівнях планування можуть бути: запропоновані “матриця успіху підприємства”, “матриця успіху підрозділу” та “матриця успіху виконавця”. Як ми вже зазначали, така форма звітів може оброблятися за допомогою автоматизованих систем, але можливе її використання і при ручному оформленні звітної документації.

Для керівників, при передачі інформації, велике значення має й селективність і якість складання проміжних звітів, тобто отримання найбільш необхідної і оперативної інформації. Звіти, що відображають особливі випадки, призначені для ідентифікації і виділення найбільш важливої і критичної інформації, характерної для даної ситуації, і передачі її зацікавленій особі у мінімальний проміжок часу для прийняття відповідних рішень і подальших дій. Інформація про стан робіт подається у вигляді контрольного звіту про хід виконання робіт.

Із метою ефективного управління та контролю за ходом реалізації планів, звіти повинні мати певну періодичність. Вона залежить від тривалості плану, ризику, рівня звітування. Крім того, звіти потрібно обговорювати на зборах, зібраннях, нарадах, у неформальній обстановці, але ці обговорення повинні вирішувати проблеми, які виникають, давати поштовх для прийняття відповідних рішень щодо розробки можливих шляхів і дій для усунення відхилень, які можуть негативно вплинути на хід виконання планів та результати досягнення цілей стратегічного плану в цілому.

Висновки. Навіть найкраща система планування може застаріти, якщо зміняться умови здійснення діяльності. Зовнішні фактори – економічна ситуація в країні, нові вимоги споживачів, поява нових технологій, зміна політики конкурентів, а також події внутрішнього життя підприємства, у тому числі і зміни в керівному складі, – можуть викликати необхідність перегляду планів. Плановики повинні вміти реагувати на нові тенденції у внутрішньому середовищі підприємства, у галузі, у ринковій кон'юктурі й вносити відповідні корективи в плани. Коригування довгострокового, середньострокового й короткострокового планів дає можливість, не змінюючи цілей, змінювати шляхи їх досягнення а отже, підвищувати шанси підприємства на успіх. У випадку глобальних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, виникає необхідність переглянути всю систему планів, включаючи місію й цілі, тобто повернутись до етапу встановлення Стандартів контролю (попереднього контролю). Система контролю повинна бути простою гнучкою і в той же час забезпечувати всіх осіб, що приймають ключові рішення, своєчасною інформацією, щоб вони вчасно могли вжити не тільки коригувальних заходів у випадку виникнення відхилень, але й попереджувати негативні впливи на результати діяльності підприємства.

Отже, контроль стає засобом спостереження за здійсненням планової діяльності та виконання планів з метою гарантованого досягнення відповідних результатів. Основне завдання контролю – вчасне виявлення причин невиконання плану й подальше прийняття управлінських рішень або по усуненню цих причин, або по коригуванню планів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Вейсброд В.Н. Оперативный учет и контроль в коммерческих учреждениях. Методика – техника – организация / В.Н. Вейсброд, В.В. Цубербиллер. – М.: НКРСИ, СССР, 1926. – 86 с.
2. Калюга Є.В. Фінансово-господарський контроль у системі управління: монографія / Є.В. Калюга. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 360 с.
3. Корпоративный менеджмент : учебн. пособ. для студ., обуч. по специал. 061100 "Менеджмент организаций" / [И.И. Мазур и др.]. – М. : Омега – Л, 2005. – 376 с.

4. Маскон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента / Маскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.; [пер. с англ.]. – [3-е изд.]. – М.: ООО “И.Д. Вильямс”, 2008. – 672 с.
5. Шегда А.В. Менеджмент : підручн. / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
6. Кузьмін О.Є. Основы менеджменту: підручн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: “Академвидав”, 2003. – 416 с.
7. Тарасюк Г.М. Концептуальні підходи до формування системи управління плануванням діяльності підприємств / Г.М. Тарасюк // Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – Луцьк, 2008. – Випуск 5 (18). – Ч. 2. – С. 230-238.
8. Тарасюк Г.М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством : монографія / Г.М. Тарасюк. – Житомир : ЖДТУ, 2006. – 469 с.
9. Тарасюк Г.М. Контроль процесу планування та оцінка якості планів суб'єктів господарювання: зб. наук. праць Всеукраїнськ. наук. – практ. конф. [“Комплексна статистична оцінка управлінської та господарської діяльності”], (Хмельницький, 24 травня 2006 р.) / М-во освіти і науки України, Хмельницький ун-т управління і права. – Хмельницький : Хмельницький університет управління і права, 2006. – С. 51-54.
10. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии : учебн. пособ. для вузов / Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникові Ю.А. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ИКЦ “МарТ”, 2005. – 400 с.
11. Лернер Ю.І. Бізнес – планування підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризиків / Ю.І. Лернер. – Х.: Фактор, 2006. – 480 с.
12. Панасюк В.М. Витрати виробництва: управлінський аспект / В.М. Панасюк. – Тернопіль: Астон, 2005. – 288 с.
13. Внутрифирменное планирование США / Под ред. В.И. Седова. – М.: Прогресс, 1972. – 390 с.
14. Тарасюк Г.М. Моделювання продуктової програми підприємства харчової промисловості / Г.М. Тарасюк // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2009. – № 3, Том 1 (129). – С. 138-142.
15. Економіка підприємства: підручник [І.О. Чаюн, Г.М. Богославець, Н.С. Довгаль та ін.] / За заг. ред. проф. Н.М. Ушакової. – К.: Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2005. – 569 с.