



ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ФУНКЦІЙ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Широконос В.Є.,
здобувач

- ▲ Досліджено планування як функцію управління, визначено його контрольну природу та характеристики, що визначають взаємозв'язок з контрольною функцією на підприємстві.
 ■ Функція планування, управління підприємством, контрольна природа планування, параметри планування.

ВЗАИМОСВЯЗЬ ФУНКЦИЙ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ КАК СРЕДСТВО ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Широконос В.Е.,
соискатель

- ▲ Исследовано планирование как функцию управления, определены его контрольная сущность и характеристики, определяющие взаимосвязь с контрольной функцией на предприятии.
 ■ Функция планирования, управление предприятием, контрольная сущность планирования, параметры планирования.

INTERCONNECTION BETWEEN FUNCTIONS OF PLANNING AND CONTROL AS A MEAN OF EFFECTIVE MANAGEMENT

Shirokonos V.E.,
contender

- ▲ Function of planning is investigated as a function of management, its control nature and characteristics are defined, which determine relationship with control function in enterprise.
 ■ Function of planning, business management, control nature of planning, the planning parameters.

Постановка проблеми

Дослідники у сфері управління одностайні щодо виокремлення планування як окремої функції процесу управління. Опис процесу планування в більшості наукових праць хоча й базується на використанні інших функцій управління, таких, як аналітична, контрольна, все ж таки виокремлюється і є основою для реалізації думок менеджерів та бажань власників щодо розвитку діяльності підприємства. Визначення планування як функції управління як процесу має ґрунтовну та всеохоплюючу базу і в зарубіжній літературі, і у вітчизняній науці. Зауважимо, що бурхливий розвиток наукових підходів щодо планування одночасно відбувався як у соціалістичних країнах, так і в американській та європейській літературі 50–60-х років ХХ століття. Саме тоді концепція планування на основі розробки стратегічних планів стала основною в більшості великих корпорацій Америки [1], пізніше – Європи. Вітчизняні підходи базувалися на розробках стратегічних п'ятирічних планів

розвитку соціалістичної держави, які виконували базову контрольну функцію їхнього виконання.

Аналіз останніх джерел та не вирішені раніше частини загальної проблеми

Слід зазначити, що закордонними дослідниками висловлювалися окремі критичні погляди щодо чіткого виділення та доцільності відокремлення планування як процесу управління. Аргументом при цьому було широке використання під час планування інструментів аналізу, контролю і самого управління (в частині визначення стратегії розвитку та шляхів її досягнення) [2]. Однак пізніше планування як окрема функція управління своїми успіхами підтвердила справедливості її виокремлення та, відповідно, спрямування зусиль менеджерів на її використання на підприємстві. Однак окремими дослідниками висловлювалися позиції щодо того, що планування – це, власне, і є управління [3], або ж планування – це використання аналітичної функції, або ж планування є нормативами

під час внутрішнього контролю, отже є складовою контрольної функції [4]. У свою чергу, використання терміну «управлінський контроль» передбачає отождошення управління з контролем як таким.

Отже, **метою даної статті** є визначення процесу планування як відокремленої функції управління, який має контрольну природу та характеризується використанням аналітичних методів.

Виклад основного матеріалу дослідження

Визначимося із сутністю процесу планування з точки зору того, чи диктує воно на підприємстві настанови щодо майбутніх орієнтирів, чи ж потребує дотримання визначених параметрів внаслідок застосування контрольних дій, або, власне, отождонюється з процесом прийняття рішень щоразу, коли постає питання коригування визначених параметрів.

На підприємстві прийняті вищим керівництвом рішення щодо розвитку його діяльності визначаються в довгостроковій перспективі у вигляді формулювання стратегій, оскільки це потребує прийняття конкретних заходів у дійсному часі. Ці дії базуються на минулих подіях, які відображені в конкретних фактичних даних. Таким чином, завдання розвитку підприємства повинно поєднати в собі параметри трьох часових періодів – минулого, теперішнього часу та майбутнього. Разом з тим не завжди дії, виконані в теперішньому часі, викликають події, здатні відтворити прийняту стратегію настільки, що керівництво буде впевнене в майбутньому результаті. І тут виникає проблема оформлення стратегії в певні параметри, які базувалися б на фактах минулих подій, відображали поточні дії та спричинені ними події з розрахунками щодо параметрів майбутніх результатів. Власне, існуючі методи стратегічного планування якраз і передбачають «процес прийняття рішень, який спрямовує майбутнє», описаний Друкером, Озбекханом [5; 6]. Дослідники взаємодії планування та прийняття управлінських рішень приходили до висновку, що планування – це не що інше, як процес формалізації параметрів за стратегією, прийнятою керівництвом підприємства.

Однак формалізацією параметрів майбутнього займаються окремі фахівці, які володіють методами планування і використовують аналітичні підходи, тоді як відстеження параметрів досягнення стратегії здійснюють самі менеджери, які згодом, на підставі виявлених відхилень, приймають управлінські рішення. Таким чином, здається, що контрольна функція відокремлена від самого процесу планування і використовує лише його продукт у вигляді визначених планових нормативів.

Разом з тим зрозуміло, що керівники вищого рівня не можуть відсторонюватися від процесу планування

хоча б тією мірою, якою вони скеровують свою діяльність на досягнення найближчих планових показників, наприклад, наступного року, затверджуючи їх як норму для підпорядкованих підрозділів. Більше того, їх внесок у процес планування та участь у ньому полягають не стільки у відчутті конкретного розміру очікуваного доходу, скільки в контролі запланованих показників з точки зору стратегії як позиції, чи стратегії як перспективи. Наприклад, визначаючи планові показники розвитку тепличного господарства на базі фактично отриманих результатів, керівництво приймає рішення зберегти позицію щодо видів та обсягів діяльності даного господарства і в майбутньому або ж спрямовує планування на формування перспектив залучення інвестиційних коштів у напрямку виробництва нової продукції із застосуванням інноваційних технологій. І в цьому випадку контрольна функція управління не обмежується лише побажаннями для планування, вона передбачає формування параметрів виробничого процесу, спрямованих на досягнення рентабельності інвестицій [7]. Сутність і результат планування, однак, простежуються у виборі працівником, що здійснює планування, моделі, за якою він розраховуватиме планові показники, що втілюватимуть стратегічні прагнення вищого керівництва. При цьому і виявляється сама природа планування як самостійного процесу, адже практично всі підходи щодо формалізації стратегічних бачень керівників базуються на застосуванні тієї чи іншої концепції планування. Інколи вибір є випадковим, наприклад, коли працівник планового відділу володіє навичками планування за моделлю Ансоффі та не може застосовувати інші моделі, наприклад, магістральну модель Штайнера чи будь-яку іншу. Наскільки це впливає на результати планування, покажуть отримані результати, що відображають параметри цілі, бюджетів, програм бажаної стратегії розвитку виробництва.

На нашу думку, усунути ризики впливу випадкового застосування видів моделювання у процесі планування допоможе саме імплементація контрольної функції управління на всіх стадіях формування параметрів бажаної для керівництва стратегії розвитку підприємства.

Необхідність виокремлення контрольної природи планування зумовлюється й тим, що останнє пропонується як «засіб гарантування, що організації координуватимуть і контролюватимуть свою діяльність із урахуванням майбутнього та діятимуть «раціонально»» [8, с. 153].

Першою характеристикою такої контрольної природи планування є вплив планових показників на зовнішнє економічне середовище, в якому перебуває підприємство. Найкращим прикладом такого впливу є контроль соціалістичної економіки, здійснюваний

через п'ятирічні плани розвитку суспільства, застосовані Радянським Союзом [9]. Необхідно зважити, що таке планування мало характер законодавчо визначеного документа й поширювалося на весь сектор економіки. В сучасних економіках ринкового типу законодавчо визначений процес планування державного сектора також суттєвим чином впливає на формування соціально-економічних показників розвитку країни, проте обмежений саме сектором державного управління. Для підприємств інших форм власності параметри розвитку можуть зазнавати суттєвого коригування через вплив негативних чинників ринкового середовища. А тому можуть мати обмежені наслідки для зовнішнього середовища. Однак окремими корпораціями застосовується розробка декількох (принаймні двох) сценаріїв, за якими відбувається розрахунок планових показників. І тому вплив на зовнішнє середовище може знаходитися в межах одного із запропонованих планів, проте забезпечується його контрольованість у всіх випадках. Планування параметрів за альтернативними сценаріями є важливим засобом управління для великих компаній, які формують політику розвитку галузі та можуть визначати параметри її розвитку.

Друга характеристика контрольної природи планування стосується використання достовірних даних системою планування. Достовірність інформації зумовлена потребою якості процесу планування та різноманітними джерелами отримання фактів для здійснення планування. Облікова інформація підприємства лише частково виступає основою для розрахунку планових показників. Її достовірність не є аксіомою, і для підтвердження застосовуються результати діяльності внутрішнього та зовнішнього аудиту. Внутрішній аудит, оцінюючи на постійній поточній основі діяльність системи внутрішнього контролю, визначає її ефективність та здатність забезпечити релевантність відображення даних діяльності підприємства обліковою системою, убезпечити від шахрайства та запобігти впливу негативних факторів ринкового середовища через ідентифікацію, оцінку та управління ризиками.

Зовнішній контроль спонукає до забезпечення контрольованості всередині підприємства через можливі негативні наслідки виявлених відхилень контролюючими суб'єктами. І йдеться не лише про повноваження застосування штрафних санкцій податкових органів, а й про негативні висновки щодо фінансових звітів, надані аудиторським підприємством у випадку, коли звітна інформація підприємства містить суттєві викривлення та перекручення. Більшістю досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів підтверджена думка, що дії зовнішнього контролю є потужним фактором, що зумовлює посилити процес

планування, адже тим самим визначаються нормативні параметри господарської діяльності.

Зовнішній аудит підприємства, маючи на меті підтвердження об'єктивності та достовірності звітних даних, відповідно до Міжнародних стандартів аудиту [10], перш за все оцінює дієвість внутрішнього контролю шляхом тестування компонентів системи внутрішнього контролю та підрозділу внутрішнього аудиту. За умови визначення їхньої ефективності процедури щодо аудиту можуть бути зменшеними, оскільки ступінь довіри до внутрішнього контролю підприємства зменшує ризики суттєвого викривлення інформації облікових систем.

Проте ні внутрішній, ні зовнішній аудит не може дати гарантій того, що сформовані на підприємстві дані про господарську діяльність є достатньою інформаційною базою для якісного планування. Мова йде про ступінь розкриття інформації у фінансових чи управлінських звітах, інакше – про ступінь її узагальнення на рівні звітних даних. Адже працювати під час планування з первинними (не узагальненими за хронологією категоріями та видами операцій) даними недоцільно через трудомісткість та складність їхньої обробки. Саме через особливості формування та ступінь узагальнення інформації в облікових системах виникає проблема невчасного надходження достовірної та релевантної інформації для вироблення стратегічних планів. Тому контрольованість звітних даних для цілей планування слід забезпечити, поставивши таке завдання перед обліковою службою підприємства, визначивши необхідні параметри управлінської звітності, а вже оперативність їхнього формування вирішувати через використання новітніх інформаційних технологій та програмного забезпечення. Підтвердження достовірності таких даних стає завданням внутрішнього аудиту і передбачається в планах аудиторських заходів.

Третьою, найбільш відомою та дослідженою в науці контрольною характеристикою природи планування є контроль результатів діяльності підприємства. Він розглядається і як основа внутрішньогосподарського контролю (Виговська Н.Г., Максимова В.Ф. [11; 12]), і як сутність управлінського контролю (Дрозд І.К., Чечуліна О.О. та ін. [13]). Справді, контроль результатів тісно пов'язаний з підконтрольними об'єктами, визначеними в процесі планування як основні параметри діяльності підприємства, яких слід досягти під час виробництва та реалізації готової продукції. Тому процеси калькулювання витрат та стратегії ціноутворення, передбачені на етапі планування, складають основу для нормативних показників продажу готової продукції в асортименті, натуральних одиницях, вартісних показниках [14]. Виробничі плани, які розподілені

на плани виробництва одиниць продукції, прямих витрат праці, матеріальних витрат, витрат загально-виробничого призначення, що підлягають розподілу, бази розподілу, складають основу для планових витрат у цілому по підприємству. Вплив виробничих процесів, рівень продажу, доступність сировинної бази, терміни збуту продукції, способи розподілу, методи оцінки та управління запасами, управління дебіторською заборгованістю плануються та підлягають контролю через оцінку ризиків, передбачену системою внутрішнього контролю, побудовану за моделлю COSO. І тому питання контрольованості результату діяльності підприємства ми розглядаємо не у звуженому сенсі, лише як оцінювання відповідності планових параметрів доходу підприємства, витрат та отриманого прибутку. Природа контролю, закладена у функції планування, розглядається ширше, коли вищим керівництвом будується сучасна система внутрішнього контролю, яка піддавала б процес планування контролю на всіх етапах реалізації бізнес-стратегій розвитку підприємства.

Саме за такого трактування сутності планування зменшується ймовірність викривлення результативності управлінських рішень внаслідок неправильного трактування бажаної стратегії розвитку підприємства в розроблених планах.

Висновки

Планування як функція управління, виокремлена відповідно до притаманних їй специфічних ознак та методів, успішно реалізує стратегічні завдання розвитку підприємства за умови реалізації системою менеджменту її контрольної природи.

Контрольна природа функції планування має прояв у вигляді трьох характеристик контрольованості під час управління. Першою характеристикою визначено необхідність контрольованості впливу планових показників на зовнішнє економічне середовище, в якому перебуває підприємство; другою – потреба використання достовірних даних у процесі планування, яка забезпечується через внутрішній та зовнішній контроль обсягів, повноти, об'єктивності інформації; третя пов'язана з вимогою контролю результатів діяльності підприємства, яка в процесі планування реалізована через підконтрольні об'єкти.

Основні наслідки дослідження та питання розвитку даного напрямку вивчення впливу процесу планування на якість управління знаходяться в області дослідження розрахунку параметрів планування, які б зменшували його формалізований характер та спричинювали дієвість управлінських рішень.

1. *Gilmor F.F.* Formulation and Advocacy of Business Policy. Ithaca NY: Cornell University, 1970.
2. *Wildavsky A.* If Planning Is Everything Maybe Its Nothing. *Policy Sciences* 4, 1973. – S. 127–153.
3. *Dror Y.* Ventures in Policy Sciences. New York: American Elsevier, 1971.
4. *Weick K.E.* The Social Psychology of Organizing. Reading. – MA. Addison-Wesley, 1979.
5. *Druker P.F.* Long-Range Planning. *Management Science*. – №4. – S. 238–249.
6. *Ozbekhan H.* Towards a General Theory of Planning. In E. Jantsch, *Perspectives of Planning*. Paris: OECD, 1969. – P. 47–155.
7. *Рэчлін Р.* Эффективное бюджетирование бизнеса / Пер. с англ. А. Лысенко. – М.: Интернет-трейдинг, 2012. – С. 50–64; 269 с.
8. *Минцберг Г.* Зліт і падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоева. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
9. *Организация, планирование и управление предприятием машиностроения / И.М. Разумов, Л.А. Глаголева,*

10. М.И. Ипатов и др. – М.: Машиностроение, 1982. – 268 с.
10. *Международные стандарты аудита и Кодекс этики профессиональных бухгалтеров (1999)*. – М.: ICAR, 2000. – 699 с.
11. *Виговська Н.Г.* Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація: [монографія] / Н.Г. Виговська. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 532 с.
12. *Максімова В.Ф.* Теоретичні та методологічні засади формування цілісної системи внутрішнього контролю в управлінні промисловим підприємством: дис. ... доктора екон. наук: 08.06.04 / В.Ф. Максимова. – Одес. держ. економіч. ун-т. – Одеса, 2006. – 581 с.: табл. – Бібліогр.: С. 410–444.
13. *Внутрішній контроль та аудит у секторі державного управління України та європейський досвід / [П.П. Андреев, О.О. Чечуліна, І.К. Дрозд та ін.].* – К.: Кафедра, 2011. – 120 с.
14. *Завадський Й.С.* Менеджмент / Й.С. Завадський. – К.: УФІМБ, 1997. – Т. 1. – 543 с.

1. *Gilmor F.F.* Formulation and Advocacy of Business Policy. Ithaca NY: Cornell University, 1970. [in English]
2. *Wildavsky A.* If Planning Is Everything Maybe Its Nothing. *Policy Sciences* 4, 1973. – S. 127–153. [in English]
3. *Dror Y.* Ventures in Policy Sciences. New York: American Elsevier, 1971. [in English]
4. *Weick K.E.* The Social Psychology of Organizing. Reading. – MA. Addison-Wesley, 1979. [in English]
5. *Druker P.F.* Long-Range Planning. *Management Science*. – №4. – S. 238–249. [in English]
6. *Ozbekhan H.* Towards a General Theory of Planning. In E. Jantsch, *Perspectives of Planning*. Paris: OECD, 1969. – P. 47–155. [in French]
7. *Rechlin R.* Effective Budgeting шт. Business / trans. from English. А. Lysenko. – М.: Online Trading, 2012. – P. 50-64, 269 p. [in Russian]
8. *Mintzberg H.* Rise and Fall of Strategic Planning / trans. from English. К. Sysoev. – К. Publisher Alexis Kapusta, 2008. – 412 p. [in Ukrainian]

9. *Organization, planning and management of enterprise engineering / I.M. Razumov, L.A. Glagoleva, M.I. Ipatov, etc.* – М.: Mechanical Engineering, 1982. – 268 p. [in Russian]
10. *International Standards on Auditing and the Code of Ethics for Professional Accountants (1999)*. – М.: ICAR, 2000. – 699 p. [in Russian]
11. *Vygovska N.G.* Economic control in Ukraine: Theory, Methodology, Organization [monograph] / N.G. Vygovska. – Zhytomir: ZSTU, 2008. – 532 p. [in Ukrainian]
12. *Maximova V.F.* Theoretical and methodological framework for development of a coherent system of internal control in management of industrial enterprises dis. Dr. of economical. Science 08.06.04 / V.F. Maximova. – Odes. state. economic. University. – Odessa, 2006. – 581 p. : Table. – Ref.: P. 410-444. [in Ukrainian]
13. *Internal control and audit in public sector governance Ukraine and European experience / [P.P. Andreev, A.A. Chechulina, I.K. Drozd et al.].* – К.: Kafedra, 2011. – 120 p. [in Ukrainian]
14. *Zavadzkiy Y.S.* Management / Y.S. Zavadzkiy. – K. UFIMB, 1997. – V. 1. – 543 p. [in Ukrainian]