

## ТЕМА 15. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ПЛАНІВ

*Не бійся майбутнього і стався шанобливо до минулого.  
Хто боїться майбутнього,  
тобто невдач, той сам обмежує коло своєї діяльності.  
Невдачі — лише привід почати знову і більш розумно.*

Генрі Форд

### 15.1. Організація виконання планів

План розробляється завжди з випередженням подій. Для його успішного здійснення (без цього складання плану — безглуздя) має бути:

- ◆ знайдено відповідні засоби;
- ◆ вжито енергійних зусиль для виконання планових показників, інакше сама ідея планування виявляється марною.

Виконанню планів має передувати їх **координація**. Для цього управлінцям належить переконатись у тому, що похідні плани узгоджуються з основними за заходами і строками. Навіть нескладний план придбання нового зернового комбайна може вимагати розробки кількох похідних планів. Необхідно розрахувати його ефективність, домовитись щодо купівлі, оплати, доставки, приймання; запланувати використання й технічне обслуговування; внести зміни у виробничі графіки, норми витрат; передбачити використання наявних старих комбайнів (продаж, передача в оренду тощо).

Крім того, у планах слід чітко встановлювати **цілі та делеговані повноваження**, адже люди можуть діяти ефективно тільки тоді, коли знають, що від них вимагається і яка сфера їхньої компетенції.

Дієвість планування залежить від ступеня відповідності плану реальним умовам. Оскільки ситуація в умовах ринкової економіки постійно змінюється, а підприємство може контролювати тільки невелику частину тих умов, у яких воно перебуває, **план не може залишатись незмінним**. Нема нічого більш нерозумного, ніж виконувати застарілий план або дотримуватись плану, який не враховує зміни — внутрішні чи зовнішні — у конкретній ситуації.

**Адаптація** є ключовою проблемою планування. Багатьом сільськогосподарським підприємствам України найближчим ча-

сом доведеться змінювати технологію виробництва і навіть його профіль, тобто асортимент продукції, що виробляється; удосконалювати системи збуту продукції і постачання ресурсів. Інші господарства вирішують одержувати прибуток із «доданої вартості», переробляючи свою продукцію на своєму підприємстві, у кооперативі чи на умовах давальницької сировини. Це особливо важливо в умовах дедалі зростаючої конкуренції, коли від своєчасної і повної адаптації підприємства до значних змін, особливо у зовнішньому середовищі, великою мірою залежить не тільки рівень ефективності, а й саме існування підприємства.

Зміни завжди необхідні для того, щоб підприємство продовжувало існувати. Але оскільки людям властиво опиратись будь-яким змінам, то управлінці мусять поставити собі за мету створити в керованих ними організаціях **розуміння необхідності змін**, сприяти передбаченню їх і позитивно до них ставитись. У цьому зв'язку заслуговує на увагу досвід президента однієї з фірм: «Зміна сприймається краще:

- якщо вона зрозуміла, ніж коли незрозуміла;
- якщо вона не загрожує безпеці, ніж коли загрожує;
- коли ті, кого вона стосується, допомагали її створенню, ніж коли її нав'язано ззовні;
- якщо вона є результатом застосування раніше встановлених безособових принципів, ніж коли вона продиктована особистим наказом;
- коли вона йде за рядом інших успішних змін, ніж коли вона йде за низкою невдач;
- коли її заплановано раніше, ніж коли вона запроваджується як експеримент;
- новими на даній ділянці працівниками, ніж тими, які працюють там давно;
- тими, хто від неї виграє, ніж тими, хто від цього нічого не отримає;
- якщо організація відповідно підготовлена для цього» [74, т. 1, с. 358].

## 15.2. Предмет контролю

Наявність плану не є достатньою умовою успішного досягнення цілей. У процесі планування і під час виконання прийнятих рішень можуть мати місце неточності й помилки, крім того, під час виконання плану виникають непередбачені обставини. Щоб

ці неточності й відхилення не виходили за допустимі межі, плани слід регулярно контролювати. Підкреслюючи важливість такого елементу процесу планування, як коригування залежно від змін зовнішнього середовища, президент США Д. Ейзенхауер зазначав: «План — це ніщо, планування — це все».

Планувати — означає приймати рішення щодо певних дій або утримання від будь-яких дій. Контроль полягає в оцінці рішень (у тому числі й рішень про бездіяльність) після того, як вони вже втілені в життя.

**Контроль** як одна з головних функцій управління — це **процес визначення якості й коригування виконуваної роботи**, з тим щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Контроль входить до обов'язків кожного управлінця — від керівника підприємства до керівника невеликого підрозділу.

При створенні системи контролю виконання планів слід спиратись на чітке його визначення, яке зробив А. Файоль: «На підприємстві **суть контролю** полягає в тому, щоб перевірити, чи все виконується відповідно із затвердженими планами, розробленими інструкціями і встановленими принципами. Його мета — виявити слабкі місця і помилки, своєчасно виправити їх та не допустити повторення. **Контролюється все: предмети, люди, дії**» [56]. **Система контролю** виконання планів має включати види, предмети і методи контролю.

Головними **завданнями контролю виконання плану** як складової частини управлінської праці є забезпечення виконання плану, виявлення розходжень планових і фактичних показників, оцінка цих розходжень, вивчення причин та встановлення відповідального за ці розходження, пошук шляхів виправлення становища.

Для того, щоб керівник будь-якого рівня міг створити і підтримувати систему контролю, необхідні дві **попередні умови**:

- ◆ наявність планів, на які може опиратись контроль;
- ◆ наявність організаційної структури. Потрібно чітко знати, хто на підприємстві несе відповідальність за відхилення від планів і прийняття коригувальних заходів. Чим чіткіші, повніші та інтегрованіші плани та організаційні структури, тим ефективніший контроль.

Контроль, пов'язаний із плануванням, можливо і необхідно здійснювати за двома лініями:

- контроль над процесом самого планування;
- контроль за виконанням плану.

Залежно від змісту та мети планування головну увагу приділяють контролю або за процесом планування, або за виконанням плану. Так, при перспективному плануванні перевагу віддають контролю за процесом самого планування, а при поточному — за виконанням планів.

Контроль за процесом планування пов'язаний безпосередньо тільки зі складанням плану, з пошуком можливостей підвищення його якості (див. підрозд. 2.6). Такий контроль передбачає дві групи завдань:

- перевірка вихідних даних плану, тобто аналіз тих передумов і прогнозів, які лежать у його основі. Така перевірка необхідна для своєчасного пристосування до зміни умов;

- спостереження за процесом планування з метою своєчасного виявлення помилкових і невідповідних рішень, які можуть бути незважаючи на правильність вихідних даних.

Розрізняють **два види контролю за виконанням плану**: 1) порівняння планових даних із фактичними показниками в кінці планового періоду; 2) упродовж періоду виконання плану. Ефективнішим є другий вид контролю, результати якого можна негайно використати для досягнення планових показників. Такому контролю сприяє розробка перспективних планів з річною розбивкою, а річних — з квартальною і місячною.

У свою чергу контроль упродовж виконання плану підрозділяють на: **контроль після завершення певної дії і випереджальний контроль**. Недоліком першого є те, що він нагадує анатомічний розтин для визначення причин смерті, а ще нікому не вдавалось віднайти спосіб уникнути того, що мало місце в минулому. Випереджальний контроль дозволяє виконувати коригувальні дії, що мають запобігти можливим помилкам.

Обсяг і структура контролю залежать від:

- ✓ розмірів та організаційної структури підприємства. Великі колективні сільськогосподарські підприємства та акціонерні товариства мають структурно більші плани, що зумовлено наявністю планів внутрішньогосподарських підрозділів і багатогалузевою структурою виробництва. Малі ж підприємства, переважно приватні та з більш чіткою спеціалізацією, розробляють значно простіші плани (див. підрозд. 2.3);

- ✓ економічних критеріїв. Контроль буде ефективним тільки тоді, коли витрати на його проведення компенсуються ефектом від заходів, ужитих після здійснення контролю. Значною мірою це залежить від уміння управлінця визначити головні показники, які свідчать про рівень виконання плану підприємства.

У кожній структурній частині плану можна визначити ключові параметри, на яких має зосередити увагу контроль. Таким чином, **предметом контролю** є:

- виробництво (посівні площі, урожайність, поголів'я худоби і птиці, їхня продуктивність, баланси продукції);
- реалізація (обсяги, строки і канали реалізації продукції, реалізаційні ціни, умови реалізації);
- використання трудових ресурсів (склад працівників та залучення їх до праці, затрати праці, рівень її оплати, мотивація до праці);
- матеріальні витрати (придбання та використання матеріалів, енергії, добрив, насіння, кормів; ціни купованих і власних матеріалів);
- інвестиції (розмір і джерела їх, фінансування інвестицій, підготовка об'єктів до експлуатації);
- фінанси (доходи і витрати, прибутки і збитки, рух готівки, валовий дохід і прибуток та їх розподіл).

Контроль виконання плану здійснюють шляхом узагальнення і аналізу звітних, планових та інших матеріалів як загалом по підприємству, так і у відділах, цехах, бригадах, на фермах, промислових та обслуговуючих виробництвах, в інших підрозділах господарства. Перевірка роботи окремих ділянок виробництва дає можливість повніше вивчити причини недоліків і помилок, виявити резерви і можливості, намітити конкретні заходи щодо їх використання та швидко ліквідувати недоліки й помилки в роботі з виконання плану.

Особливу увагу під час контролю виконання плану звертають на вивчення, узагальнення та освоєння досягнень науки і передового досвіду новаторів виробництва, окремих підприємств, бригад, ферм. Велика роль у виявленні резервів виробництва і обґрунтованому плануванні належить громадським бюро економічного аналізу, до складу яких поряд із керівниками та спеціалістами господарства входять і передові виробничники.

### 15.3. Методи контролю

Контроль — це зворотна сторона планування. Спочатку складають план, потім він перетворюється на нормативи, з якими зіставляють бажані дії. А це означає, що методи контролю — це, по суті, ті ж самі методи планування.

Для перевірки здійснення грошових операцій, адміністративних процедур, ставлення до роботи, якості продукції тощо застосову-

ють в основному однакові методи і системи контролю. Основний **процес контролю**, якої б галузі він не торкався, складається з **трьох етапів**: 1) установлення нормативів; 2) зіставлення фактичної діяльності з нормативами; 3) коригування відхилень від планів і нормативів.

Нормативи можна визначити як критерії успішної роботи. Це заздалегідь вибрані точки в загальній програмі планування, де визначається ефективність діяльності, щоб можна було повідомити управління про хід справи і позбавити його необхідності слідкувати за кожним кроком у виконанні плану. Найкращі серед таких нормативів — це цілі й завдання (кількісні та якісні), що піддаються перевірці. Такі цілі-нормативи можуть бути виражені як натуральними показниками (обсяг продукції, урожайність, продуктивність худоби, кількість людино-годин), так і вартісними (обсяг продажу, ціни, витрати, інвестиції, прибуток). Детально ці питання розглянуто в попередніх підрозділах книги (1.5; 6.4; 7.5; 7.6; 10.3; 12.3).

Основним методом контролю є **порівняння планових і дійсних показників** за певний період (валова і товарна продукція, прибуток) чи на певну дату (склад земельних угідь, поголів'я худоби).

Багато показників, що їх використовують у плануванні на підприємстві, є добутком кількісних і якісних чи цінових факторів. Наприклад, валовий збір пшениці є добутком посівних площ та врожайності, торгова продукція — обсягів продажу та реалізаційних цін і т. д. Коли на виконання плану сукупного показника впливає виконання планів за окремими складовими, то цей вплив можна обчислити методом розрахунку відхилень. Так, за даними табл. 15.1 вплив посівних площ на зростання валового збору пшениці проти плану становить 26,4 %, а врожайності — 73,6 %.

*Таблиця 15.1*

**ВПЛИВ ФАКТОРІВ НА РЕЗУЛЬТАТ**

Показник	План	Фактично	Відхилення	Вплив факторів
Валовий збір пшениці, ц	8000	8815	815	—
Посівна площа, га	200	205	5	215
Урожайність, ц/га	40	43	3	600

Здійснюючи контроль виконання плану, застосовують й інші статистичні методи, зокрема **індексний**. Наприклад, кількі-

сний вплив трьох головних факторів, що зумовили зміну фактичного прибутку підприємства проти планового визначають, розклавши його загальний індекс на три взаємозв'язаних часткових індекси:

$$\frac{\sum g_{\phi} (\Pi_{\phi} - C_{\phi})}{\sum g_{\pi} (\Pi_{\pi} - C_{\pi})} = \frac{\sum g_{\phi} (\Pi_{\pi} - C_{\pi})}{\sum g_{\pi} (\Pi_{\pi} - C_{\pi})} \frac{\sum g_{\phi} (\Pi_{\phi} - C_{\pi})}{\sum g_{\phi} (\Pi_{\pi} - C_{\pi})} \frac{\sum g_{\phi} (\Pi_{\phi} - C_{\phi})}{\sum g_{\phi} (\Pi_{\phi} - C_{\pi})},$$

де  $g_{\phi}$  і  $g_{\pi}$  — обсяг реалізації продукції (відповідно фактичний і плановий);  $\Pi_{\phi}$  і  $\Pi_{\pi}$  — середня ціна (фактична і планова) реалізації одиниці продукції;  $C_{\phi}$  і  $C_{\pi}$  — комерційна собівартість (фактична і планова) одиниці продукції.

Перший індекс правої частини формули фіксує відносну зміну прибутку залежно від зміни обсягу реалізованої продукції, другий — від зміни середньої ціни реалізації і третій — від зміни повної собівартості продукції. Абсолютний вплив кожного фактора на зміну прибутку визначається відніманням знаменників індексів від їх чисельників. Чим більший загальний індекс прибутку, тим більше прибутку одержало підприємство, і навпаки.

Контролюючи виконання плану, можна ефективно використати й інші статистичні методи, такі як **кореляційний і регресійний аналіз**. Перший з них дозволяє визначити тісноту залежності двох факторів чи фактора і результату, а другий — кількісний вплив факторів на результат.

У контрольному процесі дедалі зростає роль **економіко-математичних моделей оптимізації структури виробництва** і одержувана при їх розв'язанні інформація, яка дає можливість раціоналізувати адаптаційний процес підприємства.

Контроль за виконанням плану значно полегшується і ефективність його підвищується в разі застосування **комп'ютерної системи** бухгалтерської звітності. У неї закладають планові показники (натуральні й вартісні), які потім легко порівнювати з фактичними результатами кожного місяця.

Певну роль у вдосконаленні систем контролю відіграватимуть імітаційні моделі, що вимагають інформації стосовно взаємозалежності техніко-економічних факторів у поєднанні з рішеннями короткострокового і довгострокового характеру. Дедалі зростатиме значення комп'ютерів завдяки таким можливостям, як автоматичний моніторинг стану довкілля, контроль технологічних процесів, зокрема, сушіння зерна, ефективності використання сільськогосподарської техніки тощо.

На особливу увагу заслуговують **методи випереджального контролю**. Головними з них є такі:

- складання прогнозів. Наприклад, підприємство в результаті проведеного прогнозування одержить інформацію про те, що збут його продукції очікується нижче бажаного рівня. На цьому етапі керівники можуть розробити нову програму з реклами, розширення збуту чи почати виробництво нової продукції з тим, щоб наступний прогноз був сприятливіший;

- розробка бюджетів готівки для покриття ймовірних потреб;
- сітьове планування, наприклад метод оцінки і перегляду програм — сітьові графіки ПЕРТ/ЧАС і ПЕРТ/ЗАТРАТИ [74, с. 415—452].