

Васильчак С.В., Жидяк О.Р., Стручок Н.М. Оценка эффективности развития торговых предприятий Украины

Определены макро- и микроэкономические факторы влияния на деятельность торговых предприятий. Проведена оценка эффективности деятельности торговых предприятий на основе их финансово-экономических показателей.

Vasil'chak S.V., Zhidiyak O.R., Struchok N.M. Estimation of efficiency of development of point-of-sale enterprises of Ukraine

Certainly macro- and microeconomical factors of influence on activity of point-of-sale enterprises. The estimation of efficiency of activity of point-of-sale enterprises is conducted on the basis of their finansovo-ekonomichnikh indexes.

УДК 338

*Проф. О.Є. Кузьмін, д-р екон. наук;
асист. О.В. Грабельська – НУ "Львівська політехніка"*

ЗНАЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ В ПРОЦЕСІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Охарактеризовано значення планування у процесі менеджменту, запропоновано класифікацію планування і планів. Проаналізовано переваги та недоліки планування. Встановлено, що стійкість та стабільність підприємницьких структур забезпечується завдяки ефективному господарюванню. Тому виникла потреба пошуку шляхів підвищення ефективності планування. Перспективою подальших досліджень є розроблення оптимальної моделі планування розвитку.

Ключові слова: планування, принципи планування, управління, розвиток, план.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. В умовах переходу від адміністративно-командної до ринкової системи господарювання важливу роль відіграє планування, оскільки без необхідних розрахунків, обґрунтування і визначення перспектив, передбачення різних змін, важко вижити в умовах конкурентної боротьби. Досвід закордонних та українських підприємств доводить, що недооцінювання ролі планування в умовах ринку найчастіше призводить до значних економічних втрат. У сучасних умовах господарювання підприємства не можуть стабільно функціонувати, якщо не будуть ефективно планувати свою діяльність, здійснювати збір та аналіз інформації про стан цільових ринків та про власні можливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Ефективне управління організацією, спрямоване на підвищення продуктивності праці, зростання її іміджу в зовнішньому середовищі, запобігання витратам і зменшення ризику, неможливе без планування. Планування передбачає розроблення цілей і завдань, визначення найкращих методів і способів реалізації планів для досягнення поставлених цілей. Варто зазначити, що при існуванні будь-якої системи господарювання, планування розвитку підприємства як проводилося, так і буде проводитися, лише будуть змінюватись форми документації, методи обґрунтування управлінських рішень, порядок їх прийняття. Сутність планування полягає в конкретизації цілей розвитку підприємства, у визначенні господарських завдань, засобів та термінів їх досягнення; у забезпеченні сприятливих умови для нормального функціонування і розвитку підприємств. Питання класифікації видів плану-

вання та дослідження значення планування розвитку розглянуто у працях багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних науковців: Р. Акоффа, І. Ансоффа, В. Архіпова, О. Віханського, П. Друкера, В. Єфремова, О. Кузьміна, Л. Мельника, В. Пономаренка, С. Попова, З. Шершньової.

Мета роботи. Дослідження цієї проблеми зумовлює постановку таких цілей: уточнити сутність поняття "планування"; розробити видову класифікацію планування та планів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Серед економістів немає наразі єдиної думки щодо сутності планування. Різні літературні джерела подають неоднозначні визначення поняття "планування" [1-3]:

- процес вироблення і прийняття рішень, які дають змогу забезпечити ефективне функціонування і розвиток підприємства в майбутньому;
- аналітична робота над визначенням цілей, які підприємство має досягти за певний проміжок часу та способів їх досягнення;
- вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення;
- процес конкретизації цілей розвитку підприємства, який проявляється у визначенні цілей, засобів та способів їх досягнення.

Планування розвитку підприємства – важлива умова його виживання в умовах ринкової економіки. Планування з'явилося на певному етапі процесу еволюційного розвитку і розглядається як цілісна система. Системний характер планування проявляється в тому, що всі види планів, які розробляються на підприємстві, повинні становити цілісність, яка складається зі взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у функціонування системи. Система планування пройшла ряд фаз (етапів), зміна яких зумовлювалася зміною діяльності підприємств. Виокремлюють чотири такі фази [2, с. 4-5]:

- I фаза – поточне планування та бюджетування – була початковим етапом, коли економіка розвивалась більш-менш стабільно. Ознаки: контроль і управління "за відхиленнями" факту від "плану"; короткостроковість планів (до року); внутрішня спрямованість, підприємство було закритою системою; спрямованість плану – на поточну прибутковість;
- II фаза – екстраполяційне планування – виникло в середині XX ст., коли відзначено високі темпи розвитку товарних ринків, високу передбачуваність подій на них. Ознаки: довготермінове планування, для якого з'явилися уже умови; планування від досягнутого рівня до зростання; основа такого планування – екстраполяційні прогнози з урахуванням дії факторів у минулому; використання економіко-математичних моделей; зовнішня і внутрішня спрямованість, підприємство стає відкритою системою; спрямованість плану – як на поточну, так і на майбутню прибутковість.
- III фаза – стратегічне планування – виникло наприкінці 60-х років XX ст. в умовах світової економічної нестабільності, коли передбачити, що буде з підприємством завтра, – важко.
- IV фаза – стратегічне управління. Особливо нагально постала проблема реалізації стратегічних планів. Цим власне і зумовлена поява нової фази – фази стратегічного управління, яка розглядає його і реалізацію стратегічних планів (стратегічне управління) як одне ціле – це стратегічний менеджмент.

Проте поняття стратегічне управління можна розглядати як сучасну модифікацію корпоративного планування. Корпоративне планування з'явилося в США, а у 80-х роках стало характерним для світової економіки. Його розвиток був зумовлений змінами концепцій управління, які супроводжувались посиленням конкуренції, структурними та технологічними змінами в економіці, появою нових складніших завдань, що необхідно було вирішувати швидко та ефективно.

Для сучасного етапу планування характерним є те, що підприємства самостійно визначають цілі ефективного функціонування та обирають раціональні шляхи та методи досягнення результатів своєї діяльності. Треба зауважити, що в сучасних умовах господарювання змінюються завдання та принципи планування, проте незмінною залишається необхідність використання на практиці ідей і технологій планування.

Особливістю сучасного стратегічного менеджменту є те, що значну увагу приділяють ринковим можливостям підприємства, пошуку шляхів їх реалізації. Ансофф І. розглядає стратегічне планування як управління планами, а стратегічний менеджмент – як управління результатами [6].

У теорії планування під розвитком прийнято розуміти відповідні зміни існуючої виробничої або економічної системи, досягнення необхідного її росту та оновлення окремих підсистем або їх частин. Ріст і розвиток, на погляд Р.Л. Акоффа, – не одне й те саме. Зріст може відбуватися з розвитком або за його відсутності. У більшості випадків зростання означає підвищення розмірів або числа об'єктів. Обмеження зростання не обмежує розвиток. Розвиток – це процес, у якому збільшуються можливості та бажання індивіда задовольняти свої бажання і потреби інших людей. Воно більшою мірою стосується того, як багато може зробити людина або організація, ніж до того, що вони вже володіють, якого економічного стану або рівня досягли до відповідного періоду свого існування [6].

Планування спирається на основні положення – принципи планування, які визначають характер і зміст здійснення планової діяльності підприємства. Їх дотримання створює сприятливі передумови для ефективного розвитку підприємства і знижує ризики негативних результатів планування. Основні принципи планування взаємопов'язані та переплетені між собою і сприяють досягненню найкращих економічних показників на підприємстві.

Вперше загальні принципи планування сформулював А. Файол. Основними вимогами до розробки програми дій та планів підприємства, на його думку, є п'ять принципів [4, с. 17]: принцип необхідності планування (повсюдне та обов'язкове застосування планів при виконанні будь-якого виду трудової діяльності); принцип єдності планів (розроблення загального або зведеного плану соціально-економічного розвитку підприємства, тобто всі розділи річного плану повинні бути тісно пов'язані в єдиний комплексний план); принцип безперервності планів (що на кожному підприємстві процеси планування, організації та управління виробництвом, як і трудова діяльність, є взаємопов'язаними між собою і повинні здійснюватися постійно і без зупинки); принцип гнучкості планів (пов'язаний з безперервністю планування і припускає можливість коригування встановлених показників і координації

планово-економічної діяльності підприємства); принцип точності планів (визначається багатьма факторами, як зовнішніми, так і внутрішніми. Але в умовах ринкової економіки точність планів важко дотриматися. Тому кожен план складається з такою точністю, яку бажає досягти саме підприємство, з урахуванням його фінансового стану, положення на ринку й інших чинників).

У сучасній практиці планування, крім розглянутих класичних, широкую популярність мають загальноекономічні принципи [4, с. 18]: принцип комплексності (на кожному підприємстві результати економічної діяльності різних підрозділів багато в чому залежать від рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва, використання трудових ресурсів, мотивації праці, прибутковості та інших факторів. Усі вони утворюють цілісну комплексну систему планових показників, так що будь-яка кількісна або якісна зміна хоча б одного з них приводить, зазвичай, до відповідних змін багатьох інших економічних показників); принцип ефективності (вимагає розроблення такого варіанта виробництва товарів і послуг, який за існуючих обмежень використання ресурсів забезпечує отримання найбільшого економічного ефекту); принцип оптимальності (необхідність вибору кращого варіанта на всіх стадіях планування з декількох можливих альтернатив); принцип пропорційності (збалансований облік ресурсів і можливостей підприємства); принцип науковості (облік останніх досягнень науки і техніки); принцип деталізації (деталізація ступеня глибини планування); принцип простоти і ясності (відповідність рівню розуміння розробників і користувачів плану).

Поряд з розглянутими найважливішими принципами планування, велике значення в ринковій економіці мають принципи участі та холізму, які розробив Р.Л. Акофф. Принцип участі показує активний вплив персоналу на процес планування. Він припускає, що ніхто не може планувати ефективно для когось іншого. Краще планувати для себе – неважливо наскільки погано, ніж бути планованим іншими – неважливо наскільки добре. При цьому головне завдання професійних плановиків полягає у стимулюванні та полегшенні планування іншими для себе. Принцип холізму складається з двох частин: координація та інтеграція. Координація встановлює, що діяльність жодної частини підприємства не можна планувати ефективно, якщо її виконувати незалежно від інших об'єктів цього рівня, а виникли проблеми необхідно вирішувати спільно. Інтеграція визначає, що планування, здійснюване незалежно на кожному рівні, не може бути настільки ж ефективним без взаємозв'язку планів на всіх рівнях. Тому для її вирішення необхідна зміна стратегії іншого рівня [4, с. 19].

Планування є організаційним початком процесу реалізації цілей підприємства, який враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для ефективного функціонування і розвитку підприємств. Проведені дослідження та проаналізовані праці різних науковців дають змогу запропонувати класифікацію видів планування [3-5]:

1. Залежно від обов'язковості планових завдань:

- директивне (процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування);

- індикативне (розповсюджена форма державного планування макроекономічного розвитку).
- 2. Залежно від терміну, на який складається план, і ступеня деталізації планових розрахунків:
 - довготермінове (понад 5 років);
 - середньотермінове (від 2 до 5 років);
 - короткотермінове (до 1 року).
- 3. За масштабом передбачення перспектив організації:
 - стратегічне (орієнтується на довготривалу перспективу і визначає основні напрями розвитку об'єкта господарювання);
 - тактичне (логічне продовження стратегічного планування і спосіб реалізації стратегії).
- 4. За черговістю в часі виокремлюють:
 - упорядковане (за якого після завершення одного плану розробляють інший);
 - перехідне (після закінчення певного запланованого терміну план продовжується на наступний період);
 - позачергове (план розробляють за необхідності, наприклад у разі реконструкції або санації підприємства).

Планування забезпечує документальне відображення процесу виробничо-господарської діяльності підприємства. У планах відображаються всі прийняті управлінські рішення, містяться обґрунтовані розрахунки обсягів виробництва і продажів продукції, проводиться економічна оцінка витрат і ресурсів, а також кінцевих результатів виробництва.

Аналіз літературних джерел та власні дослідження дають змогу класифікувати плани за такими ознаками [4-6]:

1. За терміном складання:
 - довготермінові (10-25 років);
 - середньотермінові (3-10 років);
 - короткотермінові (1-3 роки).
2. За об'єктами господарювання:
 - державні (зокрема регіональні, республіканські, обласні і муніципальні);
 - внутрішньофірмові.
3. За критерієм широти охопленої сфери:
 - стратегічні (визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей);
 - оперативні плани (у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях).
4. За ступенем визначення параметрів:
 - детерміновані (з чітко визначеними параметрами);
 - вірогіднісні (з нечіткими параметрами).
5. За мірою конкретизації:
 - завдання (мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі);
 - орієнтири (мають характер напрямку дій).
6. За тимчасовою орієнтацією:
 - реактивні (орієнтовані на закріплення досягнень минулого);
 - інактивні (інертні за планованими діями);

- преактивні (з високим рівнем активності, спрямованим на істотне перетворення дійсності).
- 7. За призначенням:
 - директивні (обов'язкові для виконання);
 - індикативні (рекомендаційні для виконання).
- 8. За масштабом цілей:
 - стратегічні (передбачають глобальні цілі);
 - бізнес-плани.
- 9. За конкретною установкою:
 - функціональні (призначені для впровадження управлінських рішень у сфері діяльності фірми);
 - одноразові (створюються з упровадженням якого-небудь проекту програми);
 - стабільні (утримуючі розробку конкретних указівок для регулярно повторюваних операцій типового характеру).
- 10. За змістом господарської діяльності:
 - науково-дослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт;
 - виробництва і збуту;
 - матеріально-технічного постачання;
 - фінансові.
- 11. За ступенем охоплення об'єктів:
 - загальний план підприємства;
 - плани окремих його підрозділів.

Запланувати діяльність підприємства означає скласти план його функціонування і розвитку й надалі контролювати його виконання. Планування діяльності підприємства полягає в обробці інформації з обґрунтуванням майбутніх дій і у визначенні найкращих способів досягнення намічених підприємством цілей.

Планування має як переваги, так і недоліки. Розглянемо переваги планування [3, 7]: визначає перспективу і майбутній стан організації; сприяє оперативному вирішенню проблем, які виникають у процесі виробничо-господарської діяльності підприємства; стимулює організацію, координацію, мотивацію праці; покращує координацію дій керованої системи; сприяє раціональному розподілу ресурсів; забезпечує суб'єкт господарювання необхідною інформацією. Недоліками планування є: нечітке виявлення цілей розроблення планів; значні витрати сил, часу, засобів на розроблення планів; узгодження, затвердження, уточнення, підтримка стабільності планових показників; неможливість відобразити у плані усіх ризиків, які можуть виникнути у виробничо-господарському процесі; недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробленні та виконанні планів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Наостанок варто зауважити, що в сучасних умовах реформування економіки спостерігається порушення сформованих господарських зв'язків і звичних методів роботи підприємств, що зумовлює погіршення фінансового стану підприємств. Стійкість і стабільність підприємницьких структур забезпечується завдяки ефективному господарюванню. У цій ситуації виникла необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності планування. Перспективою подальших досліджень є розроблення оптимальної моделі планування розвитку.

Література

1. **Белов М.А.** Планування діяльності підприємства : навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисц. / М.А. Белов, Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк та ін. / за заг ред. В.Є. Москалюка. – К. : Вид-во КНЕУ, 2002. – 252 с.
2. **Сасенко М.Г.** Стратегія підприємства : підручник / М.Г. Сасенко. – Тернопіль : Изд-во "Економічна думка", 2006. – 390 с.
3. **Кузьмін О.Є.** Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Вид-во "Академвидав", 2007. – 462 с.
4. **Міщенко А.П.** Стратегічне управління : навч. посібн. / А.П. Міщенко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 336 с.
5. **Воронкова, В.Г.** Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібн. / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко. – К. : Вид. дім "Професіонал", 2006. – 576 с.
6. **Організація**, розвиток виробництва на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.paragononstate.com>

Кузьмин О.Е., Грабельская О.В. Роль планирования в процессе менеджмента

Охарактеризована роль планирования в процессе менеджмента, предложена классификация планирования и планов. Проанализированы преимущества и недостатки планирования. Установлено, что стойкость и стабильность предпринимательской структуры обеспечивается благодаря эффективному ведению хозяйства. Поэтому возникла потребность поиска путей повышения эффективности планирования. Перспективой последующих исследований является разработка оптимальной модели планирования развития.

Ключевые слова: планирование, принципы планирования, управление, развитие, план.

Kuzmin O.E., Hrabelska O.V. Role of planning in process of management

In the article a role of planning in process of management is characterized, a classification of planning and plans is proposed. The advantages and disadvantages of planning are analyzed. It is set that firmness and stability of enterprise structure is provided due to an effective manage. Therefore there was a necessity of search of ways of increase of planning efficiency. The prospect of subsequent researches is development of optimum model of planning of development.

Keywords: planning, principles of planning, management, development, plan.

УДК 657.6

*Доц. С.М. Гончарук, канд. екон. наук;
доц. А.П. Шот, канд. екон. наук – Львівська ДФА, м. Львів*

КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ АУДИТОРСЬКИХ ПОСЛУГ

Проаналізовано систему контролю якості аудиторських послуг в Україні та зовнішні перевірки діяльності аудиторських фірм. Встановлено, що впровадження системи зовнішнього та внутрішнього контролю якості аудиторських послуг є найактуальнішим завданням сучасного незалежного аудиту в Україні. І такий контроль повинен охоплювати всі аспекти процесу аудиту.

Ключові слова: незалежний аудит, система контролю якості, зовнішні перевірки, забезпечення якості, політика і процедури контролю якості.

Правдива фінансова інформація є істотним елементом чіткого функціонування ринкової економіки. Достовірну інформацію може забезпечити тільки висока якість організації бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Висока якість фінансової звітності залежить від багатьох факторів, але