

7. Кармін, М. І. Стимулювання праці в перехідній економіці [Текст] : монографія / М. І. Кармін. – Луцьк : ВДУ, 1997. – 186 с.

8. Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу [Текст] : навч. посібник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.

9. Межотраслевые методические рекомендации по определению критериев интенсивности труда рабочих при выполнении ручных работ [Текст] / НИИ труда. – М. : Экономика, 1989. – 92 с.

10. Основы инженерной психологии [Текст] : учеб. пособие для вузов / Б. А. Думков [и др.] ; под ред. Б. Ф. Ломова. – 2-е изд. – М. : Высш. шк., 1986. – 448 с.

11. Притула, О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва [Текст] : монографія / О. В. Притула ; Ін-т регіон. дослідж. – Львів : ІДР НАН України, 2003. – 212 с.

12. Смачило, В. В., Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст] : навч. посібник / В. В. Смачило, О. М. Колмакова. – Х. : Кортес-2001, 2008. – 291 с.

Отримано 30.03.2011. ХДУХТ, Харків.

© О.В. Абеленцева, 2011.

УДК 65.012.32

**Н.М. Ткаченко**, асп.

## **ПРИНЦИПИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Обґрунтовано значущість принципів планування під час розробки планових рішень у системі управління з точки зору їх ієрархії і взаємозв'язку.*

*Обоснована значимость принципов планирования при разработке плановых решений в системе управления с точки зрения их иерархии и взаимосвязи.*

*The importance of the planning principles during the development of planned decisions in the controlling system considering their hierarchy and interconnection is substantiated.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Планування діяльності торговельних підприємств набуває все більшого значення в умовах швидких змін у суспільстві. Чим динамічнішим та невизначенішим стає зовнішнє середовище, тим ретельніше потрібно дотримуватись порядку всередині підприємства, тим більш ефективними мають бути планування та шляхи його реалізації. У тому випадку, коли управлінські рішення на підприємстві приймаються науково обґрунтовано, послідовно і систематично, з дотриманням певних принципів

планування, вони діють позитивно. І, головним чином, за допомогою принципів планування господарюючим суб'єктам вдається уникнути або хоча б звести до мінімуму збитки і спад фінансово-господарської діяльності та торговельних процесів у майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Принципи планування є базою для розробки планових документів на підприємстві. Їх постійно розглядають, коригують і доповнюють вчені-економісти і фахівці-практики. Так, аналіз наукових праць показав, що цією проблемою переймалося багато дослідників, таких, як М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, А.А. Садеков, У.С. Расулова, І.А. Кутазова, І.В. Сіменко і багато інших.

**Мета і завдання статті.** Метою написання статті є обґрунтування значущості принципів планування під час розробки планових рішень у системі управління з точки зору їх ієрархії та взаємозв'язку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Планування на нинішньому етапі є економічною основою ринкових відносин усіх господарюючих суб'єктів незалежно від форми власності. Чим більше самостійності надається підприємствам, тим актуальнішою стає потреба в плануванні. Для них важливо не виправляти помилки або компенсувати отриманий збиток, а запобігти можливому невдалому результату в майбутньому [1, с. 10].

У зв'язку з цим, після дещо зневажливого ставлення до планування в нашій країні, управлінський персонал підприємства все ж таки усвідомив його необхідність і сьогодні активно застосовує планування і працює за планами.

На торговельному підприємстві планування являє собою складний багатоступінчастий процес прийняття важливих управлінських рішень з різних соціально-економічних питань та проблем, а також постановку певних завдань на майбутнє для всього персоналу.

Економічну сутність планування в роздрібній торгівлі автор дисертаційної роботи Кутазова І.А. [2] розглядає в такому формулюванні: «...это процесс постановки точно определенной цели и предвидения детальных событий исследуемого объекта, устанавливающий пути и средства развития в соответствии с поставленными задачами и обосновывающий принимаемые управленческие решения, ориентированные на повышение эффективности торговой деятельности с учетом имеющегося ресурсного потенциала». Відповідно для того, щоб така діяльність провадилась успішно і послідовно, планування має здійснюватися на певних загальноприйнятих принципах.

Традиційно «під принципом розглядають основне вихідне положення певної наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку» [3].

У словнику Ушакова Д.М. [4], визначення принципу трактується як основний початок, на якому побудовано що-небудь (якось наукова система, теорія, політика, пристрій тощо). Там же наводиться й інше визначення принципу, що свідчить про переконання, точку зору, правило поведінки.

У роботі підприємств «...принципы зависят от идеологии управления, от целей и стратегии деятельности предприятия и отражают способ достижения этих целей, стратегическую концепцию управления» [5]. Тобто, вони визначають характер та зміст планової роботи підприємства. А їх правильне дотримання створює можливість для ефективної діяльності підприємства і зменшує ймовірність негативних результатів планування.

Багато авторів описують і виділяють різні принципи планування. Так, у дисертації Кутазової І.А. [2] виділено класичні принципи: єдність, участь, безперервність, гнучкість і точність. Дотримання цих принципів, на думку автора, «позволяет достичь наиболее точного соответствия предвосхищения перспектив развития процессов и явлений с действительным развитием данных процессов и явлений в будущем».

Садеков А.А., Расулова У.С. [6] ширше розглядають принципи планування. Вони їх виділяють вісім: безперервність, системність, участь, обумовленість цілей і задач, гнучкість, ефективність, збалансованість, директивність. Автори вважають ці принципи найважливішими, а всі інші – конкретизуючими і уточнюючими вищезазначені.

На думку Виноградової О.В. [7], «формування системи організації й управління торговельним підприємством, адекватної новим економічним умовам господарювання можливе на основі системного підходу, що передбачає дотримання основних організаційних принципів, принципів системності, використання науково обґрунтованих методів». Автор, на жаль, не уточнює, які саме принципи має на увазі.

Однак у роботі Сіменко І.В. [8] розглядаються аспекти якості організаційної структури системи управління та наводяться такі організаційні параметри, які ми ототожнюємо з принципами, як гнучкість, стабільність, стійкість, зворотний зв'язок, керованість, надійність, адаптивність. За висновком автора, організаційний аспект системи управління, куди включено ці параметри, слідує за конструктивним і функціональним аспектами відповідно і передує результативному. Останній включає такі параметри: оперативність, економічність, ефективність і результативність.

У роботі зарубіжних авторів Мескона М.Х., Альберта М., Хедурі Ф. [9] особливе значення під час прийняття управлінських рішень на підприємстві надається таким принципам, як науковість, єдність,

безперервність, точність, альтернативність, зворотний зв'язок, ризик, ефективність, і ще низці інших принципів, сформульованих різними американськими школами управління в ХХ сторіччі.

Дуже широко розглядає принципи планування В.В. Іванова [1, с. 22-27]. Вона виділяє 15 принципів: єдність, безперервність, гнучкість, точність, участь, необхідність, альтернативність, цілеспрямованість, пріоритетність, комплексність, науковість, оптимальність, збалансованість, адекватність об'єктивним закономірностям розвитку, ефективність. Автор не перебільшує значення одних принципів і не занижує значення інших, а розглядає їх суть, а також їх роль у плануванні діяльності підприємства.

Ми ж виділимо 7 важливих принципів планування під час розробки планових рішень у системі управління, розглянемо їх з точки зору ієрархії та взаємозв'язку (рис.), охарактеризуємо їх суть.

*Принцип цільової спрямованості, або доцільності, обумовленості цілей і задач.* Суть цільової спрямованості (цілеспрямованості) полягає в «соответствии миссии организации; направленности на основные цели, критерии и показатели деятельности организации» [10].

Принцип цільової спрямованості передбачає, що безпосередньо сам процес планування, а також усі його ланки й учасники переслідують певні цілі (проміжні), які зводяться в одну головну – мету підприємства на майбутній період. Залежно від відношення до головної мети – проміжні цілі, спрямовані на поетапне наближення до досягнення головної мети. При цьому виокремлюють п'ять видів цілей: господарсько-економічні (забезпечують ефективність основної діяльності підприємства); торговельні (визначають функціональне призначення підприємства); науково-технічні (забезпечують науково-технічний прогрес); соціальні (забезпечують задоволення соціально-побутових і культурних потреб персоналу); екологічні (знижують або запобігають негативному впливу підприємства на навколишнє середовище) [6]. Важливим моментом є те, що за допомогою об'єктивного аналізу необхідним стає виявлення тих елементів процесу планування, від яких залежить результат.

*Принцип об'єктивності, або науковості.* Принцип об'єктивності – один із ключових у плануванні. Він – критерій науковості всіх інших принципів. За визначенням тлумачного словника Ушакова Д.М. [4], об'єктивність – це відсутність упередженості, неупереджене ставлення до чого-небудь. У методології об'єктивність відображає істинність, реальність того, що відбувається всередині та ззовні об'єкта дослідження.

Принцип об'єктивності ґрунтується на науково перевірених фактах і об'єктивній інформації, що сприяє відображенню реального розвитку подій у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, незалежно від уподобань керівних осіб та прямих виконавців. Критерієм об'єктивності завжди є отриманий результат, який у подальшому використовується як інструмент для ув'язки і координації всіх елементів процесу планування.

*Принцип системності, або єдності, комплексності, ув'язки і координації.* Основоположник теорії систем Людвіг фон Берталанфі [11, с. 52] визначав систему як комплекс взаємодіючих елементів, які знаходяться в певних відносинах між собою і зовнішнім світом. У науці терміни «система», «системність» означають порядок, обумовлений планомірним, правильним розташуванням різних частин одного цілого, одночасно і безперервно пов'язаних між собою. З методологічної точки зору під системністю розуміється впорядкованість, поєднання, сукупність.

Будь-яке підприємство, у тому числі й торговельне, – це складна, багаторівнева соціально-економічна система. Процес планування також має системний характер, усі складові елементи цього процесу взаємопов'язані та взаємозалежні. Принцип системності передбачає побудову такого логічного ланцюга, згідно з яким процес розробки та обґрунтування будь-якого рішення відштовхується від визначення загальної мети системи та підпорядкування цій меті діяльності всіх підсистем, що входять до її складу у встановлений у процесі планування час.

Принцип участі є логічним продовженням принципу системності й полягає в тому, що кожен працівник підприємства бере участь у розробці, затвердженні або, принаймні, реалізації планів.

*Принцип безперервності.* У практиці підприємства безперервність означає відсутність перерв у часі при здійсненні діяльності соціально-економічної системи. Яка-небудь, навіть невелика, перерва, як правило, призводить до втрати доходів, клієнтів, завдає шкоди діловій репутації. Тому забезпечення безперервної роботи підприємства є важливим завданням керівника.

Принцип безперервності передбачає безперервність процесу планування і зміну планів підприємства за схемою і логічною ув'язкою, виходячи з наступних важливих передумов:

– невизначеність зовнішнього середовища та наявність непередбачуваних змін роблять необхідними постійне коригування очікувань підприємства відносно зовнішніх умов та відповідне виправлення й уточнення планів;

– визначаються не тільки фактичні передумови плану, а й уявлення торговельного підприємства про свої внутрішні цінності та можливості.

Істотним є той факт, що безперервність у плануванні забезпечується системою органічного поєднання перспективних (стратегічних), тактичних і поточних планів підприємства.

*Принцип гнучкості* має тісний зв'язок із принципом безперервності, оскільки він полягає у здатності змінювати направленість планування. В умовах ринку плани складаються таким чином, щоб у разі необхідності вони легко могли бути змінені і відкориговані. Значення гнучкості й полягає у мобільності, пристосованості організацій та осіб, що займаються економічною діяльністю, до зміни умов; умінні, здатності швидко змінювати спосіб дій економічного суб'єкта. Роль принципу гнучкості особливо велика в умовах стихійності й непередбачуваності навколишнього середовища, здатності підприємства реагувати на ці умови, протистояти негативним тенденціям. Цей принцип може бути повною мірою здійснений за наявності принципу альтернативності, оскільки шуканий оптимальний варіант управлінських рішень підприємства завжди знаходиться серед різних планових розробок.

*Принцип альтернативності.* Альтернативність означає багатоваріантність. Багатоваріантними є проміжні цілі й завдання підприємства, стратегії їх досягнення. Однозначно вони спрямовані на досягнення головної мети підприємства і отримання результату. Будь-яке прийняте рішення, пов'язане з досягненням позитивних результатів, – це завжди вибір альтернативи. І він завжди обґрунтований.

Принцип альтернативності передбачає здійснення декількох альтернативних планових розробок, з яких потім обирається найкращий варіант для досягнення мети підприємства, який обов'язково стане «ключем» до вирішення проблеми.

*Принцип ефективності.* В умовах сучасної економіки принцип ефективності є обов'язковим. Він показує досягнуті результати й ефект планування. У цілому, ефективність – це відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що зумовили й забезпечили його одержання [12].

Принцип ефективності полягає в тому, що весь процес планування, починаючи з відправної його точки і завершуючи кінцевим результатом, має здійснюватися з максимальною ресурсоекономією і з найбільшою результативністю. У плануванні слід прагнути до максимального скорочення витрат і до максимального підвищення всіх видів ефектів. Необґрунтовані управлінські рішення мають велику руйнівну

силу. Вони можуть не тільки завдати суттєвої шкоди підприємству, але й спровокувати його закриття, ліквідацію взагалі. Оцінка ефекту планування відбувається шляхом порівняння очікуваних результатів з обраною метою підприємства, плановим нормативом прибутковості. Таким чином, принцип ефективності – це завершальний етап у процесі планування, який точно визначає його загальний підсумок.

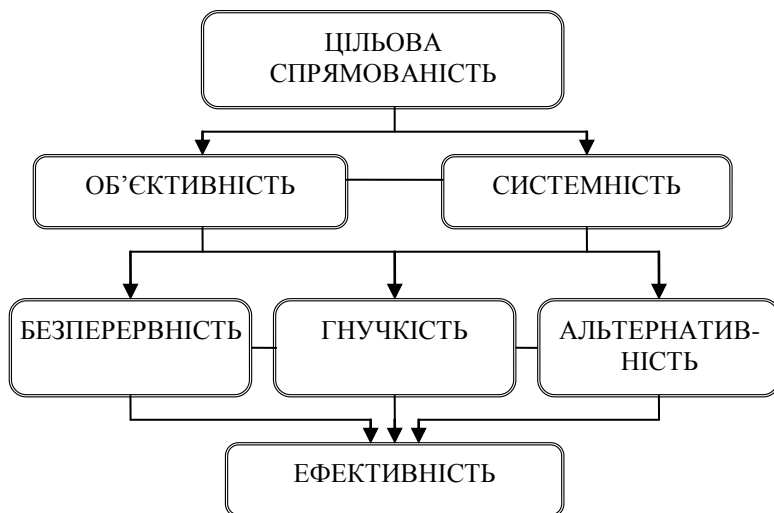


Рисунок – Система принципів планування

**Висновки.** Наведені принципи планування розкривають суть і відповідають змісту процесу планування в цілому. Вони утворюють основу для розвитку системи ефективного перспективного управління, визначають необхідність розробки і прийняття правильних управлінських рішень у майбутньому, загальну методологічну та логічну ясність обґрунтування цих рішень.

Використання наведеної ієрархічної структури взаємозв'язку принципів планування на торговельному підприємстві сприяє виділенню «провідної ланки» і дослідженню «вузьких місць» у функціонуванні об'єкта, а також напряму зусиль з ліквідації всіх стримуючих обставин, напрямів або життєво важливих шляхів досягнення головної мети торговельного підприємства.

### Список літератури

1. Іванова, В. В. Планування діяльності підприємства [Текст] : навч. посіб. / В.В. Іванова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
2. Кутазова, И. А. Методические аспекты текущего планирования розничного оборота в торговле [Текст] : дисс. ... канд. экон. наук / Кутазова И. А. – Новосибирск, 2007. – 188 с.
3. Романко, О. П. Етапи технології стратегічного планування конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств [Текст] / О. П. Романко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.4. – С. 252–257.
4. Толковый словарь Ушакова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/974554>>.
5. Боровков, П. Процесс планирования – система бюджетирования в динамике [Текст] / П. Боровков // Управленческий учет. Бюджетирование. – 2009. – № 11 (23). – С. 46–56.
6. Садеков, А. А. Оперативне планування на торговельному підприємстві [Текст] : монографія / А. А. Садеков, У. С. Расулова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 193 с.
7. Виноградова, О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств [Текст] : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
8. Сименко, І. В. Якість організаційної структури управління суб'єктом господарювання: аспекти і параметри оцінки [Текст] / І. В. Сименко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 12 (102). – С. 106–113.
9. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 702 с.
10. Гончаренко, Е. С. Формирование системы критериев оценки для выбора метода стратегического управления [Текст] / Е. С. Гончаренко // Экономічний простір. – 2008. – № 13. – С. 190–195.
11. Черняк, Ю. С. Системный анализ в управлении экономикой [Текст] / Ю. С. Черняк. – М. : Экономика, 1975. – С. 52.
12. Толковый словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <[http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/16954](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/16954)>.

Отримано 30.03.2011. ХДУХТ, Харків.  
© Н.М. Ткаченко, 2011.