

## РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ В РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Встановлено значущість планування в розвитку торговельного підприємства, розглянуто основні його види та виокремлено організаційні підходи до планової роботи на підприємстві з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.*

*Установлена значимость планирования в развитии торгового предприятия, рассмотрены основные его виды и выделены организационные подходы к плановой работе на предприятии с учетом факторов внешней и внутренней среды.*

*Significance of planning in the trade enterprise development is established; the main types of planning are considered and organizational approaches to the project work in the enterprise considering factors of external and internal environment are emphasized.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Головною ланкою, важливим інструментом господарського механізму підприємства і торгівлі в цілому є планування.

Значущість планування можна легко обґрунтувати з різних позицій, тому банальні дискусії про те, чи потрібен план чи ні, в даний час навряд чи доречні. Більш того, в умовах динамічного розвитку економіки, постійно наростаючої конкурентної боротьби роль функції планування, принаймні, не зменшується.

«Керувати компанією дуже непросто», – відмічає Пол Барроу, але, як справедливо запевняє він далі – якщо покращити планування, то можна зміцнити свої шанси на успіх [1, с. 12].

Дослідники виокремлюють три причини укладання планів, що є найголовнішими, а саме: невизначеність майбутнього; координуюча роль плану; оптимізація економічних наслідків [2, с. 135].

Дійсно, в умовах невизначеності зовнішнього середовища торговельні підприємства не можуть працювати якісно і стабільно як даний час, так і в майбутньому, якщо не матимуть обґрунтованих, чітко сформульованих планів своєї діяльності. Відтак тільки за допомогою планування створюються сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємства на ринку.

Сенс координуючої ролі плану заключається в тому, що наявність добре структурованих, деталізованих та взаємоув'язаних цільових установок дисциплінує як перспективну, так і поточну діяльність, приводить її в налагоджену систему, дає можливість підприємству працювати без неупереджених збоїв.

Остання причина укладання планів полягає в тому, що будь-які розбіжності й неузгодження в діяльності підприємства вимагають додаткових фінансових витрат на їх подолання. Вірогідність появи таких наслідків набагато нижче, коли робота здійснюється за планом.

Плани – основа організаційної діяльності; без них неможливо забезпечити узгодженість у роботі всіх складових частин підприємства, взаємозв'язку з ринковою інфраструктурою; контролювати процеси; визначати потреби в ресурсах; стимулювати трудову активність працівників. Інша, дуже важлива, роль планування полягає в тому, що воно являє собою безперервний процес розробки і використання нових шляхів і способів удосконалення діяльності за рахунок виявлення можливостей навколишнього середовища та сильних сторін підприємства, нових умов і чинників.

І як основний аргумент на користь планування: воно змушує керівника підприємства спочатку замислюватись, а потім діяти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В Україні та за її межами даному питанню присвячено широке коло публікацій багатьох вчених-економістів: А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакової, В.С. Марцина, П. Барроу та ін.

**Мета та завдання статті.** Обґрунтувати роль планування в розвитку торговельного підприємства, встановити основні напрямки організації планової роботи й виявити можливості підприємства на ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для підприємств, які намагаються успішно працювати на ринку в умовах жорсткої конкуренції та невизначеного майбутнього дуже важливим процесом є планування.

Планування – це процес складання плану діяльності підприємства на майбутній – плановий період, направлений на забезпечення високоєфективної господарсько-фінансової діяльності, виживання підприємства та його конкурентоспроможність. Продовженням процесу планування є контроль за виконанням плану, коригування його у зв'язку зі зміною економічних та політичних обставин як на підприємстві, так і за його межами – у державі, регіоні, на ринку. І, в кінцевому підсумку, планування повинно забезпечити оптимальний розвиток і функціонування підприємства.

Правильний вибір стратегії розвитку, без сумніву, є однією з головних умов ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах і – головне – у стратегічному плануванні [3, с. 17].

Поняття «стратегія», стратегічне планування увійшло в економічну теорію та господарську практику в 50-ті роки ХХ сторіччя як від-

повідь на нові умови функціонування підприємства, зростання значущості чинників зовнішнього середовища для життєдіяльності підприємства.

Узагальнюючи результати багатьох досліджень, під стратегією підприємства мають на увазі процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, розробки комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [4, с. 52].

Формування стратегії розвитку торговельного підприємства є складним творчим процесом. Обґрунтованість розробки стратегії залежить від об'єктивних чинників (наявності необхідної інформації стосовно зовнішнього оточення, кон'юнктури ринків, з якими співпрацює підприємство, конкурентного статусу підприємства, ефективності його господарювання та ін.) та суб'єктивних чинників (знань, вмінь та навичок керівництва, його «чуття» ринку та змін, що очікуються) [4, с. 55].

Так, під стратегією підприємства мають на увазі формування системи довгострокових цілей діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Успішна реалізація обраної стратегії діяльності підприємства залежить від обґрунтованості розробки тактичних планів, що визначають хід, засоби та методи реалізації стратегії на більш короткий період [4, с. 82].

Під тактичним плануванням діяльності підприємства мають на увазі процес, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати ув'язку та конкретизацію заходів, з реалізації обраної стратегії розвитку за рівнями управління підприємством, часом здійснення, конкретними виконавцями, дозволяє задати чіткі кількісні параметри досягнення стратегічних цілей розвитку. Найвища мета тактичного планування полягає в тому, щоб оволодіти ефективним інструментом досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Для визначення засобів вирішення завдань, передбачених у тактичному плані за роками та кварталами використовується поточне або оперативне планування. Воно має за мету послідовне здійснення попереднього плану, використання резервів, котрі виникли і вирішення особливих завдань, що впливають з умов зовнішнього середовища. Характеризуються більшою конкретизацією та деталізацією показників. У торгівлі основним поточним планом є річний план з поквартальною розбивкою показників. Крім річних планів із поквартальною розбивкою встановлюються щоквартально оперативні завдання на кож-

ний місяць щодо розвитку, наприклад роздрібного товарообороту [5, с. 130]. Ці види планів мають взаємоузв'язаний характер.

Організація планово-економічної діяльності багато в чому залежить від розміру й типу підприємства. На малих підприємствах, як правило, вище керівництво самостійно визначає усі деталі планування й організації виробництва. На великих та середніх підприємствах розробка стратегічних, тактичних та поточних планів виконується з урахуванням прийнятої організаційної структури, розподілу обов'язків між колективами різних служб, супідрядності управлінців, контролю й координації всіх функцій підприємства як одного цілого. Саме в підрозділах зосереджені кадри, що мають досвід в області виробництва, закупівлі, реалізації й оперативного управління. Тому підрозділи зазвичай висувують реальні пропозиції щодо включення їх у плани підприємства.

У залежності від того, на якому рівні організаційної структури виникає базова ідея, де розглядаються плани і хто їх виконує, планування на підприємстві запроваджується за однією із наступних схем: «зверху вниз» (централізовано), «знизу вгору» (децентралізовано), та інтерактивно (взаємоузгоджено) [6, с. 100].

При централізованому плануванні виникнення ідеї й укладання планів здійснюється «зверху вниз» тобто планові стратегії розробляються на вищому рівні управління. Потім мета, завдання і показники деталізуються в конкретну форму по мірі просування на більш низькі рівні структури управління підприємства і включаються в плани підрозділів.

Під час планування «знизу вгору» цілі, стратегії та виробничі плани формуються підрозділами підприємства. Проте, навіть у разі планування «знизу вгору» стратегічні ідеї можуть бути висунуті керівництвом підприємства. Тому таке планування означає тільки, що план у більшій мірі укладається на нижчому рівні підприємства, і зовсім не означає, що ідеї виробляються тільки на цьому рівні.

Зустрічне (інтерактивне) планування являє собою середнє між двома описаними вище схемами. В процесі «зверху вниз» виконується попереднє планування за головними цілями і укладання загального плану на рівні управління підприємством. На більш низьких рівнях цей план конкретизується. Потім починається зворотний процес планування «знизу вгору». При цьому у план вбудовуються більш ефективні рішення й усуваються розбіжності між частинами єдиного об'єкту планування. Відповідно до обставин може бути запроваджений багаторазовий інтерактивний процес погодження плану.

Ідея в інтерактивному плануванні формується в процесі взаємодії між вищим керівництвом та підрозділами. Спочатку структурними

підрозділами накопичується інформація щодо зовнішнього оточення, а потім вище керівництво встановлює цілі й напрями діяльності. Деякі напрями, такі як придбання, участь в сумісних підприємствах і нових проектах, котрі неможна доручити якому-небудь одному підрозділу, виробляються службами розвитку й планування підприємства і запроваджуються на рівні підприємства в цілому. Підрозділи слідують директивам вищого керівництва та формують плани для себе. Така організація планування має дві істотні переваги:

- усуває порочне коло: не знаючи найвищих цілей, неможна приймати обґрунтовані рішення щодо нижчих цілей, планів й альтернативних варіантів дій;

- внесок у планування виконується всіма підрозділами і вимагає знання загального плану підприємства в цілому.

У США і Великобританії більш розвинена тенденція формувати плани у підрозділах, тобто використовуючи принципи планування «знизу вгору». Вихідний план найчастіше підготовлюється відділенням чи його керівництвом, а загальна інформація накопичується плановим відділом штаб-квартири, він же виробляє директиви. Останні потрапляють до лінійного відділу, який і укладає вихідний план (у США біля 2/3 планування проводиться «знизу вгору», 1/3 – інтерактивно, а планування «зверху вниз» відсутнє). Плани в багатьох випадках розробляються оперативними одиницями і розглядаються плановим відділом, відділом праці та дирекцією (зборами керівників всіх відділів у головного управляючого). Остаточне рішення приймається зазвичай головними управліннями й радами директорів [6, с. 103].

В Японії плановий відділ відіграє більш важливу роль. Часто, особливо у спеціалізованих компаніях, плани розробляються плановим відділом за деякою участю лінійних підрозділів і відділу праці. Ініціатива належить плановому відділу; укладений ним план розглядається комітетом з управління і президентом, який є і головним управлінцем. Планування «зверху вниз» чи інтерактивне пояснюється швидкими темпами змін середовища і тим, що японські корпорації змушені вводити нововведення зверху вниз. Крім того, у японських компаній нижче ступінь диверсифікованості й менше відділів [6, с. 104].

У світовій практиці спостерігається перехід від планування «знизу вгору» до планування «зверху вниз» чи до інтерактивного. Проте, при загальній тенденції зближення вітчизняних та світових напрямів у системах планування є й відмінності, пов'язані з роботою підприємств у різні періоди їх розвитку. Зокрема, в Україні розвинені тенденції до централізації функцій управління.

Розроблені плани повинні бути всебічно економічно обґрунтовані – це є умовою, що забезпечує реальність планів.

Економічний аналіз є складовою частиною планування. Завданням аналізу є: встановлення ступеня виконання плану за окремими показниками як в цілому по підприємству, так і по його структурним підрозділам, встановлення досягнутого рівня розвитку, розгляд причин, що обумовили виконання показників плану у визначеному розмірі, виявлення резервів для подальшого розгортання торговельної діяльності й покращення обслуговування споживачів. Проводити аналіз слід комплексно, тобто досягнуті окремі показники розглядати в ув'язці з іншими взаємозв'язаними показниками. Аналіз мусить бути конкретним і дієвим. У ході аналізу вивчають чинники, які вплинули на виконання плану в цілому і його окремих показників; він повинен супроводжуватися розробкою пропозицій щодо усунення недоліків, приведенням у рух виявлених резервів.

Аналіз дає можливість встановити закономірності, тенденції розвитку. Для цього необхідно проаналізувати зіставні дані за декілька періодів, а не лише за минулий.

У процесі аналізу необхідно зрівнювати досягнуті показники не тільки з плановими показниками всередині підприємства, але й з показниками інших передових, кращих підприємств як даної системи, так і інших систем, що працюють в аналогічних умовах. Це полегшує встановлення на плановий період прогресивних показників діяльності [5, с. 134]. Це сприяє розвитку торговельного підприємства.

**Висновки.** Роль планування полягає в тому, що будь-яке торговельне підприємство отримує можливість ефективно вирішувати свої найважливіші проблеми, діяти відповідно до потреб ринку, впевнено рухатися вперед.

У більшій мірі, планування направлене на забезпечення високо-ефективної господарсько-фінансової діяльності, виживання підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. А також, планування сприяє реалізації індивідуальності підприємства як в очах власних робітників, так і на погляд споживачів, партнерів. Здебільшого об'єднує всіх працівників підприємства, його структурні підрозділи щодо досягнення поставленої мети. І в решті решт, планування робить підприємство більш підготовленим до раптових змін, дає можливість заздалегідь визначити програму дій внаслідок конкретних небезпек та можливостей.

Отже, побудова грамотного та кваліфікованого планування є запорукою ефективної діяльності торговельного підприємства в цілому. Ця діяльність спирається на виявлення споживчого попиту населення,

оцінку ресурсів підприємства, перспектив розвитку кон'юнктури ринку тощо.

#### *Список літератури*

1. Барроу, П. Бизнес-план, который работает [Текст] / П. Барроу; [пер. с англ.], [Вступ. ст. сэра Ричарда Брэнсона]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 12.
2. Сафронов, Н. А. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учебное пособие для вузов / Н. А. Сафронов. – М. : Экономист, 2004. – С. 135.
3. Яковлев, О. І. Планування діяльності підприємства [Текст] : навчальний посібник / О. І. Яковлев, А. О. Устич. – Х. : Консум, 2005. – С. 17.
4. Мазаракі, А. А. Економіка торговельного підприємства [Текст] : підручник / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова. – К. : Хрещатик, 1999. – С. 52–83.
5. Экономика советской торговли [Текст] : учебник для экономических вузов / Б. И. Гоголь [и др.]. – М. : Государственное издательство торговой литературы, 1955. – С. 130–134.
6. Платонова, Н. А. Планирование деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / Н. А. Платонова, Т. В. Харитонова. – М. : Дело и Сервис, 2005. – С. 100–104.

Отримано 31.03.2010. ХДУХТ, Харків.  
© Н.М. Ткаченко, 2010.

УДК 65.011.46:664.66(477.54)

**Т.Б. Кушнір**, канд. екон. наук (ХДУХТ, Харків)

**В.Ю. Шевчук**, асист. (ХДТУБА, Харків)

### **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕГУЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ХЛІБОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНУ**

*Визначено основні організаційно-економічні напрями регулювання системи хлібозабезпечення регіону, основні методи місцевих органів влади щодо регулювання системи хлібозабезпечення регіону.*

*Определенные основные организационно-экономические направления регулирования системы хлебообеспечения региона, основные методы местных органов власти относительно регулирования системы хлебообеспечения региона.*

*The basic organizational-economic directions of adjusting by the system of the region's bread's providing, basic methods of local authorities in relation to adjusting of the system of the region's bread's providing were determined.*