

5. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : Експрес-Поліграф, 2002. – 562 с.
6. Портер М. Конкуренція : учеб. пособие : [пер. с англ.] / М. Портер. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с.
7. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головки. – Харьков : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
8. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / М. В. Чорна. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 142 с.
9. Власова Н. О. Фінансові ресурси підприємств торгівлі / Н. О. Власова, В. А. Сідун. – Х. : ХДАТОХ, 1998. – 57 с.
10. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія / Н. С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2012. – 322 с.
11. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 6–12.
12. Якокка Л. Розвиток трудового потенціалу на підприємстві України / Л. Якокка, У. Новак // Економіка АПК. – 2010. – № 7. – С. 52–65.
13. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2002. – 928 с.

Отримано 01.08.2013. ХДУХТ, Харків.

© Н.О. Власова, І.Ю. Мелушова, В.Ю. Андросов, 2013.

УДК 658.681.2

І.В. Мілаш, канд. екон. наук

Т.С. Мазепа, канд. екон. наук

Л.М. Смокова, ст. викл.

ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розкрито зміст процесу планування як центральної ланки в механізмі управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства. Обґрунтовано і надано характеристику організаційній і змістовній сторонам процесу планування реалізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі.

Раскрыто содержание процесса планирования как центрального звена в механизме управления реализацией ресурсного потенциала торгового предприятия. Обоснованы и охарактеризованы организационная и содержательная стороны процесса планирования реализации ресурсного потенциала предприятия торговли.

Disclosure of the planning process as a central link in the mechanism of managing the implementation of the resource potential of commercial enterprise. Justified and described the organizational and substantive aspects of the process of planning the implementation of the enterprise resource potential trade.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Одним із важливих елементів управління діяльністю будь-якого підприємства, зокрема реалізацією його ресурсного потенціалу, є планування. При цьому зарубіжний і вітчизняний досвід роботи підприємств показав, що недооцінка планування підприємницької діяльності в умовах ринку, зведення його до мінімуму, ігнорування або некомпетентне здійснення призводять до невиправданих економічних втрат і, як наслідок, до банкрутства підприємств. Планування не можна повністю замінити «невидимою регулюючою рукою» ринку.

Центральною ланкою процесу управління на будь-якому торговельному підприємстві є планування. Практично вся система господарського управління і регулювання діяльності підприємств торгівлі, зокрема управління реалізацією ресурсного потенціалу, будується на методах планування. Завершення одного етапу роботи є початком наступного етапу. Зв'язати всі етапи торгово-технологічного процесу іншим методом, без допомоги планування, не можливо. Планування займає центральне місце в механізмі управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства як спосіб досягнення мети на основі збалансованості й послідовності виконання всіх господарських операцій.

Нині багато вітчизняних підприємств торгівлі зазнають труднощів з розвитком, а частина з них борються за виживання на ринку. Однією з головних причин такого стану є те, що система планування ресурсного потенціалу цих підприємств є непристосованою до вкрай динамічних і нестабільних ринкових умов, не здатна забезпечити стабільний розвиток і зростання підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання планування діяльності підприємств розглянуто в багатьох працях вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, серед яких слід виділити дослідження Р. Акоффа, М.М. Алексеевої, М.І. Бухалкова, В.А. Горемікіна, А.І. Ільїна, К. Кіллена, У. Кінга, Д. Кліланда, І.А. Лібермана, Т. Пітерса, Н.А. Платонові, Р.Б. Тяна, Р. Уотермена, Д. Хана, В.Є. Хруцького та ін. Ними вирішено багато теоретичних і прикладних завдань, що вплинули на зміст робіт щодо планування діяльності підприємств. Проте переважна більшість проведених наукових досліджень стосуються особливостей функціонування підприємств виробничої сфери, які суттєво відрізняються від умов діяльності

суб'єктів господарювання сфери обігу. Крім того, поза увагою дослідників залишається дослідження проблеми планування в контексті управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства.

Мета та завдання статті полягають у розкритті змісту процесу планування як однієї з найважливіших функцій управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Планування – одна з функцій управління торговельним підприємством, зокрема управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства. Його ключова роль визначається тим, що планування передує виконанню всіх інших управлінських функцій, оскільки воно покликане формулювати цілі й завдання діяльності торговельного підприємства, шляхи й методи їх досягнення, а також визначати необхідні для цього засоби. Оскільки планування – це вибір курсу дій, то воно припускає наявність альтернатив і, таким чином, тісно пов'язане з ухваленням управлінських рішень – найважливішою функцією керівників у процесі управління. Планування створює основу для функціонування інтегрованої системи ухвалення рішень.

Класичне визначення планування дають у своїй книзі Р. Джонсон, Ф. Каст і Д. Розенцвейг: «Планування – процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до змін зовнішніх і внутрішніх умов. Це найбільш динамічна функція, і вона повинна виконуватися ефективно, щоб забезпечити міцний фундамент для інших видів управлінської діяльності. Мета функції планування в організації полягає в створенні інтегрованої системи ухвалення рішень, яка є основою для всієї її діяльності. За мірою ускладнення обставин у зовнішньому і внутрішньому середовищах організації все більшої уваги приділяється плануванню як засобу боротьби з невизначеністю майбутнього. ...Необхідність змін є неминучим наслідком діяльності в динамічному оточенні» [1, с. 48-49].

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [2] вказують, що планування є безперервним процесом завдяки двом істотним причинам. Перша – можливість досягнення мети й потреба у встановленні нових цілей. Друга, як уже відзначалося, – невизначеність майбутнього, постійні зміни в навколишньому світі, що вимагає коригування цілей, узгодження їх із реальністю. Звідси випливає важлива роль прогнозування змін бізнес-середовища в ході планування.

Будь-яке управлінське рішення, наслідки якого проявляться в майбутньому – планування або прогнозування – ґрунтується на тому або іншому способі передбачення, здогадці про майбутнє, планах або прогностичних оцінках. Це підтверджує той факт, що планування і

прогнозування нерозривно пов'язані та є двома етапами єдиного процесу. Але, у той же час, між ними є й істотні відмінності.

Якщо розуміти управління вузько, як вирішення послідовних завдань у ході реалізації цілей, то планування – це процес підготовки й вибору оптимальних рішень для досягнення цілей управління. Йому як етапу управління передуює постановка цілей, а безпосередньо за ним іде етап реалізації. У той же час, планування забезпечує основу для контролю й аналізу, визначаючи набір цільових показників для поточного і підсумкового зіставлення. У свою чергу, отримані результати разом із прогнозними даними є вихідною інформацією для нового циклу управління, зокрема для прийняття рішень або формулювання (коригування) цілей. Це перетворює планування на функцію оптимізації управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства, яка зв'язує як різні етапи одного циклу управління, так і різні цикли.

Планування має два досить самостійні боки: організаційний бік, тобто хто, з якою періодичністю підготовлює плани, в які терміни й кому передає, як коригує та ін.; змістовний бік відповідальний за результати планування, тобто визначає, які алгоритми планування, звідки беруться вихідні дані, який економічний зміст вихідних даних і результатів та ін.

У подальшому під плануванням будемо мати на увазі організаційний бік процесу, а під прогнозуванням – змістовний. Тут виникає деяка термінологічна тавтологія, пов'язана з тим, що в процесі прогнозування також використовується термін «планування», але в іншому значенні (рис.).

Необхідно розуміти, що рішення, які готуються в процесі планування, пов'язані з майбутніми подіями, і в цьому розумінні планування – це систематичне моделювання майбутнього торговельного підприємства [3]. Планування як організація означає систематичне складання й коригування планів; планування як розрахунок передбачає систематичну появу кількісних значень майбутнього [4]. Відсутність систематичної підготовки майбутніх рішень призводить до прийняття непередбачених, часто інтуїтивних або імпровізованих рішень у відповідь на події, тобто до реактивного типу управління. Планування ж, навпаки, дозволяє формувати уявлення про майбутні події й управляти ними в активному режимі. На етапі планування слід розрізнити прогнозування діяльності й власне планування. Термін «прогнозування» відноситься до формування таких уявлень про майбутнє, реалізація яких залежить від зусиль підприємства не повною мірою або не залежить зовсім [5]. Тобто ми прогнозуємо зміну відсоткових ставок, законодавства, купівельної

спроможності населення тощо, тобто тих феноменів, які знаходяться за межами впливу торговельного підприємства.



Рисунок – Планування як функція управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства з організаційного і змістовного боків

Що ж стосується явищ, подій, показників, на які торговельне підприємство може вплинути достатньою мірою, то вони плануються. Під контролем знаходяться витрати торговельного підприємства, чисельність його персоналу, вартість обладнання, пропускна спроможність торговельного залу, кредити та ін., тому вони плануються.

Під системою планування маємо на увазі прийняту на торговельному підприємстві сукупність планів з їхньою внутрішньою структурою, а також визначені й формалізовані для кожного з них принципи, формати й регламент планування. Система планів як сукупність взаємопов'язаних документів має давати цілісне й повне уявлення про стан торговельного підприємства та його ресурсний потенціал, що стосується майбутнього періоду, який описується. За відсутності повноти й цілісності плани «не працюють», оскільки не дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо реалізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства. Повнота і цілісність пред'являють певні досить жорсткі вимоги до змісту, форматів і часових параметрів планів. Для кожного з них і для груп однотипних планів ці вимоги мають бути сформульовані, а всі параметри узгоджені.

Плани різних рівнів і груп можуть бути пов'язані між собою змістовно, у часі й одночасно за цими двома параметрами. Змістовна ув'язка планів торговельного підприємства передбачає узгодження

цільових показників, планових завдань і суб'єктів відповідальності. Вона відбувається в межах організаційної структури торговельного підприємства (наприклад, план відділу) або в межах процесів (наприклад, план проекту). Плани мають змістовно узгоджуватися як горизонтально (між підрозділами), так і за вертикаллю управління. Це ж саме стосується і планових завдань, які деталізуються з переходом на нижні рівні й ув'язуються, наприклад, у межах одного проекту. Суб'єкти відповідальності визначаються і зв'язуються, наприклад, тим самим проектом або ієрархічно – за управлінською вертикаллю. Залежно від часових параметрів розрізняється неперіодичне (або епізодичне) і періодичне (або регулярне) планування. Зрештою, залежно від співвідношення періодів, планування може бути послідовним, за умов якого дані періоди не перекриваються, а дисципліновано йдуть один за одним, і ковзаючим, яке використовує періоди, що перекриваються.

Одночасна змістовна і часова ув'язка відбувається, коли один або декілька планів розробляються на базі іншого (послідовне планування) або коли зміст двох чи більше планів визначається одночасно (синхронне планування) [6]. Якщо ж необхідно здійснити змістовну і часову ув'язку, то процес планування слід починати з формування вихідного плану, який стає основою для декількох похідних планів.

Перелічені вище особливості взаємовідносин планів і їхніх груп визначають параметри процесу планування реалізації ресурсного потенціалу в масштабах торговельного підприємства. Цей процес передбачає узгоджену колективну працю багатьох учасників. Тому, крім власне планування, він потребує регламентації так званих процедур координації: узгодження, коригування і затвердження планів. Розробка та опис процесів для всіх видів планування, їх моніторинг і оптимізація мають проводитися системно, узгоджено в масштабах усього підприємства.

Слід відзначити, що прогнозування діяльності торговельного підприємства – це комплекс методів і процедур проведення ймовірнісної багатосценарної оцінки значень основних показників його господарської діяльності на майбутнє. Ситуації, коли оцінка є досить достовірною, а не ймовірнісною, належать вже до сфери планування, а не прогнозування. Але у всьому іншому між прогнозуванням і плануванням спостерігається дуже багато спільного. Як форма планування, прогнозування в циклі управління реалізацією ресурсного потенціалу підприємства торгівлі посідає те саме місце, але зі значно більшою опорою на зворотний зв'язок. Воно здійснюється на основі оцінки досягнутих показників діяльності торговельного

підприємства, але з урахуванням впливу на результати його діяльності макроекономічних, галузевих та інших чинників, а також мікроекономічних закономірностей і специфічних внутрішніх процесів розвитку торговельного підприємства. Результати прогнозування є інформаційною основою для бюджетного планування, вибору і коригування нормативів і аналізу. Рівень деталізації та періодичність прогнозування визначаються специфікою прийняття управлінських рішень.

Висновки. На підставі вищевикладеного можна зробити висновок, що за сучасних умов ринкового господарювання планування посідає центральне місце в механізмі управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства, оскільки виступає функцією оптимізації управління, яка пов'язує різні етапи одного циклу управління і різні цикли управління реалізацією ресурсного потенціалу підприємства торгівлі. Зміст процесу планування як функції управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства розкривається в поєднанні його організаційної та змістовної сторін. Так, з організаційного боку процес планування реалізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства є синонімом усього організаційного аспекту процесу, тобто визначає виконавців, періодичність, терміни розробки планів, механізм їхнього коригування тощо. Змістовний бік процесу планування реалізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства відповідає за результати планування, тобто визначає алгоритми планування, джерела надходження вихідної інформації, економічний зміст вихідних даних і результатів тощо.

Список літератури

1. Джонсон Р. Системы и руководство : [пер. с англ.] / Р. Джонсон, Ф. Каст, Д. Розенцвейг. – 2-е изд., доп. – М. : Советское радио, 1971. – 648 с.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – 702 с.
3. Криванова О. В. Менеджмент: моделирование управленческих решений / О. В. Криванова. – М. : Экономика, 1997. – 124 с.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф ; [пер. с англ. под ред. В. И. Данилова-Данильяна]. – М. : Прогресс, 1997. – 384 с.
5. Великая Е. Г. Система стратегического управления деятельностью промышленной корпорации : монография / Е. Г. Великая. – СПб. : Химиздат, 2003. – 299 с.
6. Бюджетирование шаг за шагом / Е. Добровольский [и др.]. – СПб. : Питер, 2005. – 289 с.

Отримано 01.08.2013. ХДУХТ, Харків.

© І.В. Мілаш, Т.С. Мазепа, Л.М. Смокова, 2013.