

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПЛАНОВИХ РОЗРАХУНКІВ У ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Нападівська Л.А. 2007

**Наведені результати дослідження організації та проведення планових розрахунків торговельними підприємствами.**

**There are indicated results of research of organization and conducting of the planned calculations by trade enterprises in the article.**

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі роботи торговельних підприємств України в умовах динамічності внутрішнього та зовнішнього середовища особливого значення набуває удосконалення організації та проведення планових розрахунків та оцінювання роботи підрозділів підприємства. Планування господарської діяльності підприємства повинно бути організоване так, щоб забезпечити якість розроблених планів та ефективність від їх виконання. Отже, успішне проведення інтегрованих планових розрахунків потребує відповідної структурної та процедурної організації системи планування на підприємстві.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Вирішенню проблеми раціональної організації проведення планових розрахунків підприємств присвячені дослідження таких учених, як М. Алексєєва, А. Ільїна, Т. Морозова, В. Москалюк, О. Орлова та інших [3, 4, 5]. Однак не всі аспекти цієї багатогранної та складної проблеми з'ясовано і обгрунтовано.

**Метою статті** є дослідження проведення планових розрахунків торговельними підприємствами України та формування пропозицій щодо вдосконалення цього процесу в умовах динамічності внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Основний матеріал.** Оцінювання організації і проведення планових розрахунків було здійснено на торговельних підприємствах України, за допомогою анкетного опитування. Характерними ознаками досліджуваних підприємств є величина, наявність планово-економічного відділу, товарний асортимент, товарна спеціалізація, приналежність до сітьового формату. Обстежені підприємства України мають характерні особливості щодо використання конкретних форм планування, які, вочевидь, зумовлюють специфіку практики використання планування діяльності підприємств [1,2].

Більша частина з-поміж анкетованих керівників (їх частка варіює від 31,0 до 83,0%) за прийнятну форму планування визнали форму “зверху-вниз”; форму “знизу-вверх” обрали представники меншої частини (частка варіює від 2,0 до 50,3%); частина керівників обрали зустрічну форму планування (частка варіює від 5,0 до 92,1%) і незначна частина (частка варіює від 1,0 до 26,0%) на жаль не змогли визначитися з тим, яка ж саме форма планування існує на підприємстві.

Стосовно координації планових показників господарської діяльності підприємств більша частина респондентів зазначили, що її не здійснюють взагалі. Деяка частина опитаних керівників підприємств відмітили, що на підприємствах забезпечується збалансованість планів з праці та чисельності персоналу, за доходами та витратами, з впровадження нової техніки та інвестицій та інших взаємозалежних показників.

Але координація планових показників полягає не тільки у взаємозв'язку їх за різними видами діяльності підприємства, але й часу дії планів. Усі планові розрахунки повинні бути інтегрованими в певному часовому співвідношенні, незалежно від того, як саме розробляють ті чи інші плани: періодично чи не періодично. Найбільше це притаманне такому плануванню, за якого планово-

контрольні розрахунки побудовано у вигляді інформаційної системи, що передає знизу вверх систематично агреговані показники від одного рівня управління до іншого. Адже цілісне уявлення про економічні процеси та взаємозв'язки підприємства на ринку створюється через системне подання їх за допомогою сукупності взаємопересічних показників планів. Відповідно до цього, головне завдання координації планових показників господарської діяльності підприємства полягає в досягненні узгодженості в роботі всіх тих, хто задіяний у плануванні встановленням раціональних зв'язків та обміном інформацією між ними (рис. 1).

Завдяки функції координації забезпечується динамізм системи планування, створюється гармонія взаємозв'язків управлінських ланок та підрозділів торговельних підприємств, здійснюється раціональне маневрування управлінськими ресурсами. Отже, без належної координації на торговельних підприємствах відсутня синхронізація спільних зусиль, яка б дала змогу ефективніше та оперативніше досягати поставлених цілей та забезпечувати узгодженість між системою планування загалом та зовнішнім середовищем.

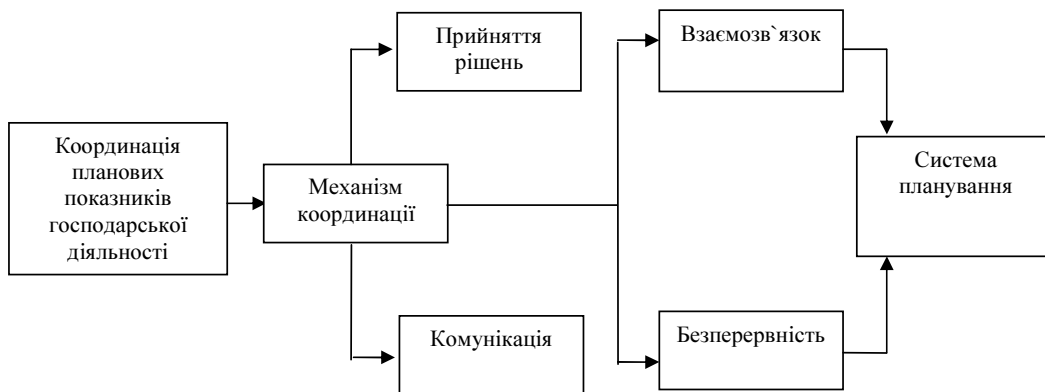


Рис. 1. Завдання координації планових показників у системі планування

Як відомо, механізми координації можуть бути формальними та неформальними. Формальні механізми добре працюють на стабільних ринках. У цих умовах можливе застосування ретельно відпрацьованих процедур планування. Стабільне середовище призводить до незмінності сформованого плану та критеріїв, що використовуються для оцінювання ступеня його реалізації. В умовах нестабільного середовища господарювання орієнтація на добровільне виконання стандартів та процедур втрачає сенс: нова ситуація потребує нових цілей, критеріїв, процедур, стандартів. Тому доцільно проводити неформальні механізми координації, такі як: загальні – цінності, норми, бачення; взаєморозуміння, психологічні стереотипи.

На запитання стосовно коригування планів та методу здійснення коригувань планових показників респонденти відповіли, що коригування плану на торговельних підприємствах здійснюється від досягнутого, тобто не виявляються суб'єктивні та об'єктивні причини, що спричиняють позитивні або негативні зміни в стані запланованих показників. Так, наприклад, виглядає розподіл відповідей універсальних, комбінованих, спеціалізованих та вузькоспеціалізованих торговельних підприємств України (табл. 1).

На багатьох досліджуваних торговельних підприємствах взагалі не вивчаються причинно-наслідкові зв'язки в роботі, що не дає змоги визначити сутність тих процесів, що відбуваються, та унеможливає оцінювання досягнутих результатів, не виявляються можливі резерви зростання ефективності. До того ж не завжди вчасно контролюється хід виконання планів торговельного підприємства, внаслідок чого погіршується економічне становище підприємства, знижується ефективність торговельної діяльності. Результати анкетування керівників торговельних

підприємств свідчать, що стосовно пріоритетності стратегічного планування, порівняно з оперативним, були виявлені чітка позиція і певна відмінність між підприємствами за групами вибірки, виділених відповідно за ознаками. Зокрема, якщо оцінити відповіді на запитання “які види планів (стратегічні, тактичні, оперативні) використовуються на підприємствах”, то наприклад, частка універсальних торговельних підприємств (універмаги, супермаркети, універсами) має такий розподіл: стратегічні плани – 19,4%; тактичні – 49,0% та оперативні – 31,6%. Як показало дослідження, для вітчизняних торговельних підприємств пріоритетнішим на сучасному етапі є оперативне планування господарської діяльності підприємств.

Цікавим є той факт, що відповідаючи на запитання “від кого можна чекати допомоги при виникненні труднощів у процесі планування” більшість респондентів вибрали варіант “доводиться розраховувати на власні сили”. Так, наприклад, виглядає розподіл відповідей торговельних підприємств України за ознакою – товарна спеціалізація (табл. 2). Отже, на основі проведеного групування, можна зробити висновок, що від держави торговельні підприємства практично не чекають допомоги взагалі. Трохи більше очікувань від своїх ділових партнерів та сподівань на допомогу від консультаційних фірм або індивідуальних консультантів. Але треба зазначити, що допомога останніх є доцільною, якщо зовнішні консультанти можуть запропонувати якісні та економічно вигідні умови. Переваги передавання на сторону частину допоміжних функцій планування полягають у використанні професійних знань зовнішніх фахівців, які до того ж можуть бути об'єктивнішими від працівників підприємства. Водночас, треба бути обережними у передаванні внутрішньої інформації.

Таблиця 1

**Розподіл відповідей на запитання “Яким чином відбувається коригування планів”**

(%)

Відповіді	Частка торговельних підприємств України за товарним асортиментом			
	Універсальні	Комбіновані	Спеціалізовані	Вузькоспеціалізовані
Від досягнутого рівня	90,0	70,0	59,0	89,1
Не визначились	10,0	30,0	41,0	10,9

Таблиця 2

**Розподіл відповідей на запитання “Від кого можна чекати допомоги при виникненні труднощів у процесі планування”**

(%)

Відповіді	Частка торговельних підприємств України за товарною спеціалізацією		
	Продовольчі	Непродовольчі	Змішані
Від держави	–	–	1,0
Від своїх ділових партнерів	5,8	3,7	1,0
Допомога консалтингових фірм	6,0	3,0	8,0
Доводиться розраховувати на власні сили	88,2	93,3	90,0

Як відомо, жодний запланований показник господарської діяльності підприємства, не буде якісно розроблений та реалізований без застосування дієвої системи стимулювання планового відділу. Основою стимулювання є різні підходи до мотивації персоналу. У зв'язку з цим, заохочення має бути пов'язано з факторами та цілями, що передують успішному виконанню планових показників господарської діяльності підприємств. Внаслідок опитування виявилось, що

на торговельних підприємствах матеріальне стимулювання планових служб визначається не за розроблення якісних планів, а за показниками розвитку підприємства, такими як: товарооборот, доходи, прибуток. Розподіл показників, за якими визначається матеріальне стимулювання планових служб торговельних підприємств за товарною спеціалізацією у % зображений на рис. 2. Поряд зі стимулюванням працівників за якісне розроблення планів необхідно не забувати і про те, що ступінь реалізації планів певною мірою визначається впливом людського фактора, прояв якого визначається через зацікавленість безпосередніх виконавців у реалізації планових завдань. У зв'язку з цим виникає вплив фактора наявності стимулювальних елементів на потенційні можливості реалізації планів.

На запитання стосовно зміни системи планування на підприємстві більша частина респондентів вибрала варіант відповіді "так" (їх частка за всіма ознаками, тобто за товарним асортиментом, товарною спеціалізацією, приналежністю до сітьового формату та розміром підприємства варіює від 30,5 до 91,2%). І, частка тих, котрі не бажають змінювати систему планування господарської діяльності торговельного підприємства варіює від 8,8% до 69,5%.

Негативним є те, що чимало торговельних підприємств не використовують під час планових розрахунків комп'ютерну техніку та спеціалізоване програмне забезпечення. Обстеження вибірки вітчизняних торговельних підприємств України виявило ось що: використовують комп'ютерну техніку та спеціалізоване програмне забезпечення лише від 1,4% до 24,3%. Питома вага підприємств з відсутністю комп'ютерної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення варіює за всіма перерахованими вище ознаками від 75,7 до 100%. Такий стан напевно зумовлений низкою об'єктивних та суб'єктивних причин. Це пов'язано, по-перше, з проблемою забезпечення фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами; по-друге, з існуванням психологічного "бар'єра" у керівників підприємств щодо впровадження інноваційних програмних продуктів. Отже, важливим є визначення ступеня готовності торговельного підприємства до необхідних змін.

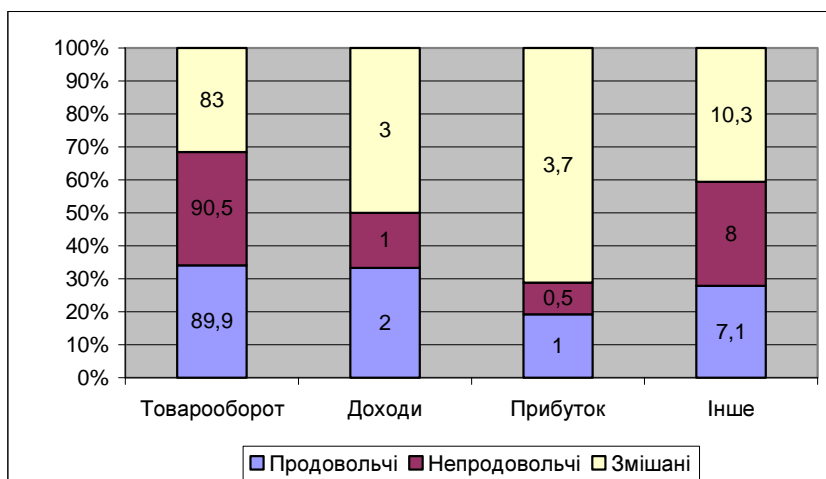


Рис. 2. Розподіл показників, за якими визначається матеріальне стимулювання планових служб торговельних підприємств у %

Планово-управлінська діяльність економістів-плановиків на сучасних вітчизняних торговельних підприємствах повинна передбачати освоєння комп'ютерних методів збирання, зберігання та оброблення інформації, яку застосовують на різних рівнях планування. При цьому необхідна наявність у спеціалістів професійних вмінь працювати на комп'ютерах, аналізувати стан та динаміку зростання підприємств.

Отже, для успішного проведення планових розрахунків на торговельних підприємствах має бути створено певні передумови організаційного, інформаційного та кадрового характеру. Це,

насамперед, розвинена аналітична система з адекватною методичною базою, ефективною системою електронного оброблення інформації та передавання даних.

**Висновки.** Дослідження проблеми дає змогу зробити такі висновки:

1. Координація планових показників господарської діяльності на торговельних підприємствах, як правило, не здійснюється взагалі.
2. Коригування плану на торговельних підприємствах здійснюється від досягнутого рівня, тобто не виявляються суб'єктивні та об'єктивні причини, що спричиняють позитивні або негативні зміни в стані запланованих показників.
3. Підприємства використовують, як правило, форму планування – “зверху-вниз”.
4. Матеріальне стимулювання планових служб визначається не за розробленням якісних планів, а за показниками розвитку підприємства.
5. На більшості об'єктів дослідження планова діяльність не має належної програмної підтримки.

Отже, організація та проведення планових розрахунків торговельними підприємствами в ринковій економіці кардинально відрізняється від форм і методів планування в умовах адміністративного регулювання господарської діяльності. Нині в організації планової діяльності зростає необхідність і значення її орієнтації на задоволення вимог споживачів; на врахування умов нестабільного середовища, системності, безперервності та спадкоємності планів; на взаємопов'язування за рівнями управління; на виділення пріоритетів розвитку; на використання методів планування, що адекватні сутності підприємства як відкритої соціально-економічної системи.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямку полягають у вивченні питань:

- про необхідність встановлення якості планових розрахунків на торговельних підприємствах;
- про механізм системного застосування стратегічного та поточного планування діяльності підприємства;
- про форми та засоби узгодження параметрів поточної діяльності підприємства у нестабільному середовищі.

*1. Національний стандарт України Роздрібна та оптова торгівля: терміни та визначення понять ДСТУ 4303:2004. – К.: ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ України, 2005. 2. Постанова Кабінету міністрів України від 15 червня 2006 р. № 833 “Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування населення”. 3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с. 4. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебн. пособие / Т.Г. Морозова, А.В. Пикулькин, В.Ф. Тихонов, В.Э. Комов и др., Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пикулькина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 318 с. 5. Планування діяльності підприємства / За заг. ред. В. Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с. 6. Штангрет А.М., Котлюк О.І. Статистика. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 232 с.*