

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

УДК 338.26:339.3 (476)

Владыко Анжелика Викторовна

**КОНЦЕПЦИЯ И МЕХАНИЗМ ВНУТРИФИРМЕННОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ В ТОРГОВЛЕ В УСЛОВИЯХ  
ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»

**АВТОРЕФЕРАТ ДИССЕРТАЦИИ  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Минск 2000

Работа выполнена в Белорусском государственном экономическом университете

Научный руководитель

кандидат экономических наук, профессор, Валевич Р. П.

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор,

Борисевич В.И.

кандидат экономических наук, старший научный сотрудник

Савинский А.И.

Оппонирующая организация: Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Защита состоится "21" апреля 2000г в 14 часов на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при Белорусском государственном экономическом университете по адресу: 220070 г.Минск, Партизанский проспект, 26, зал заседаний совета, тел.220-73-35

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Белорусского государственного экономического университета.

Автореферат разослан "21" апреля 2000г.

Ученый секретарь совета по защите диссертаций  
доктор экономических наук, профессор



Г.А. Короленок

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

### Актуальность темы диссертации

В условиях становления рыночных отношений эффективность работы любого предприятия предопределена наличием отлаженного механизма планирования как неотъемлемого элемента современной системы хозяйственного управления.

Как известно, на протяжении долгих лет административно-командной системы управления план постоянно утрачивал свое истинное назначение – эффективного регулятора экономической деятельности и превращался в директивные указания по выполнению заданных валовых показателей. При сложившейся ситуации дискредитировала сама система планирования, что в конечном итоге стало одной из причин нарастания кризисных явлений, особенно остро сказавшихся на торговле:

- в условиях директивной экономики торговля превратилась в “распределительный орган” на пути следования товара от производителя до конечного потребителя, и утратила свое истинное предназначение: продавать товар при высоком уровне торгового обслуживания и качества торговли и обеспечивать экономию общехозяйственных издержек;
- вся система планирования в торговле была построена по принципу доведения плановых заданий “сверху-вниз”, без учета потребностей низовых звеньев, что приводило в конечном итоге к оторванности от потребностей конечного потребителя;
- магазин как субъект хозяйствования не являлся в прошлом юридическим лицом и был практически исключен из процесса планирования;
- рост формализованности плановых решений на уровне предприятий торговли, привел к “искажению” экономической сути достигнутых показателей, снижению качества планирования, заинтересованности в достижении высоких конечных результатов;
- реальный механизм действия систем контроля и стимулирования практически не затрагивал процесса принятия плановых решений.

Переход на демократические принципы управления как в политике, так и в экономике, на некоторое время отодвинул назревавшую проблему создания эффективной системы планирования, а впоследствии просто “исключил” ее, отождествив план с основным признаком централизованного администрирования. Такой подход к планированию не только не снял проблемы прошлого, но даже усилил кризис отрасли: средний уровень рентабельности продаж уже несколько лет составляет чуть более одного процента. Действие условий неопределенности, усиленных происходящими инфляционными процессами, сложностью хозяйственных отношений с производителями и поставщиками товаров, переживающими в своей деятельности те же кризисные явления, необходимость изучения потребительского спроса и учета изменений конъюнктуры рынка, обеспечения конкурентоспособности предприятий различных форм собственности, показали, что отказ от планирования - это одна из причин банкротства и разорения, и потребовали новых подходов к планированию, экономическому обоснованию и подготовке программы тактических действий, выработке долгосрочной стратегии на предстоящую перспективу.

Теории и практике планирования, роли и места плана, экономического анализа и диагностических исследований в системе менеджмента предприятия, вопросам бизнес-планирования посвящено значительное число публикаций. Среди зарубежных ученых следует отметить Р. Акоффа, И. Ансоффа, Л.Х. Бабкока, Д. Бирна, И. Ворста, Х. Гельделя, И. Каору, А. Криса, Н.Д. Льюиса, Т. Нагао, Д. Рейли, Т. Саати, Д. Хана, У. Шеффера и других. Значительный вклад в исследование данных проблем внесен отечественными учеными: М.М. Алексеевой, Н.Б. Антоновой, В.А. Анташовым, Н.П.

Беляцким, И.А. Бланком, М.И. Бакановым, В.И. Борисевичем, Р.Г. Бурмистровым, Р.П. Валевиц, А.С. Варгановым, Г.А. Давыдовой, В.И. Иваницким, А.И. Ильиным, Н.И. Кабушкиным, И. Кацем, Г.А. Короленком, И.В. Михайловой-Станютой, В. Нарзыкуловым, В.А. Русак, Н.А. Русаком, Р.С. Сайфулиным, Г.З. Сушей, Г.В. Уваровой, В.Я. Хрипачом, А.Д. Шереметом, В.И. Шимовым и другими. Однако проблемы, специфика и механизм планирования применительно к торговле остаются недостаточно изученными. На сегодняшний день речь идет не о возрождении и совершенствовании планирования в торговле, как для других отраслей, а о создании новой системы планирования, основанной на новой концепции, которую отличали бы вместо подходов от достигнутого задачи получения целевой величины прибыли через удовлетворение спроса покупателей при высоком качестве обслуживания за счет отлаженной организации, гибкой структуры и обоснованного механизма реализации. Не смотря на полученную предпринятиями торговли хозяйственную самостоятельность посредством разгосударствления и приватизации, в силу действия объективных (высокой зависимости от состояния покупательского спроса, конъюнктурных колебаний, ценовой политики поставщиков и т.п.) и субъективных причин (прежде всего, отсутствие методических руководств, а также знаний и опыта в разработке внутрифирменных планов), торговля так и не сумела за время реформирования командной экономики создать адекватную новым методам хозяйствования систему планирования. Анализ специфики сложившихся условий экономической ситуации, роли и места планирования в системе принятия и реализации управленческих решений в торговле указывают на актуальность рассмотренной в диссертационном исследовании проблемы и необходимость формирования концепции внутрифирменного планирования в торговле и механизма его реализации, соответствующих специфике нынешнего этапа хозяйствования.

#### **Связь работы с крупными научными программами, темами**

Тема диссертационной работы включена в научные программы Белорусского государственного экономического университета “Разработка системы целевых и оценочных показателей результатов деятельности предприятий торговли” Ин 19983982 В УДК 19983982, выполненной в 1998г и “Внутрифирменное планирование и экономическая диагностика деятельности предприятий торговли”, №74-ФУ план научно-исследовательской работы БГЭУ 1999г., приказ №277-К от 28.06.1999.

#### **Цель и задачи исследования**

Целью диссертационной работы является разработка концепции внутрифирменного планирования в торговле и механизма его реализации, что будет способствовать совершенствованию системы управления хозяйственной деятельностью предприятий торговли. Поставленная цель предопределила состав и последовательность рассматриваемых в диссертации задач:

- определить роль, место, сущность и содержание внутрифирменного планирования в торговле с учетом специфики торговой деятельности, на основе изучения отечественного и зарубежного опыта планирования и его адаптации к условиям трансформируемой экономики;
- разработать концепцию внутрифирменного планирования для предприятий розничной торговли Республики Беларусь и рекомендовать общую схему внутрифирменного плана для использования в практике управления отечественными торговыми предприятиями;
- разработать методику экономической диагностики результатов работы предприятий розничной торговли Республики Беларусь;

- адаптировать основные положения оценки стабильности работы к специфике предприятий торговли;
- разработать методику рейтинговой оценки финансового положения для предприятий торговли по сравнению с предприятиями-конкурентами;
- разработать механизм реализации внутрифирменного планирования на предприятиях торговли;
- обосновать возможность использования предприятиями торговли при разработке внутрифирменного плана инструментарий бизнес-планирования.

#### **Объект и предмет исследования**

Объектом исследования выступают предприятия розничной торговли г.Минска с различными организационно-правовыми формами.

Предметом исследования служат экономические закономерности и зависимости, имеющие место в процессе разработки и реализации внутрифирменных планов, проведения экономической диагностики, разработки механизма внутрифирменного планирования.

#### **Методология и методы проведенного исследования**

Методологическую основу исследования составили фундаментальные положения экономической теории; всестороннее изучение и анализ особенностей процесса принятия плановых решений на предприятиях торговли на основе применения основных теоретических положений рыночной экономики, современной теории менеджмента и маркетинга.

Основными методами исследования стали: системный анализ и синтез, группировки и сравнения, научная абстракция и экономико-математическое моделирование, метод сценариев, позволяющие формализовать наиболее существенные черты изучаемых явлений, а также выдвижение гипотез и последующая их проверка на практике.

Расчеты были выполнены с использованием персонального компьютера типа IBM при помощи пакета прикладных программ Microsoft Office 2000.

#### **Научная новизна и значимость полученных результатов**

исследования заключаются в обосновании и решении комплекса теоретических и практических вопросов, связанных с разработкой новой концепции внутрифирменного планирования в торговле и обоснованием механизма его реализации, что определяется следующими положениями:

- разработана с учетом форм и направлений планирования зарубежной и отечественной теории и практики концепция внутрифирменного планирования в торговле, суть которой заключается в создании цельной системы планирования путем взаимоувязки аналитического, экономического и финансового потенциалов и контрольно-стимулирующего аппарата в единый процесс планирования на предприятиях торговли; построении современной технологии планирования, ориентированной на достижение целевого показателя (чистой прибыли) и формировании гибкой структуры внутрифирменного плана, адаптированной к специфике торговли;
- разработана методика экономического диагностирования результатов работы предприятий торговли, материалы которой выступают основой для составления внутрифирменных планов. В отличие от существующих методик, данная взаимосвязывает анализ внешней среды через оценку экономического, в т.ч. конкурентного состояния предприятия; исследование внутреннего ресурсного потенциала с помощью анализа достигнутых результатов, понесенных расходов и финансового анализа; диагностику конкурентоспособности путем комплексной оценки структуры и характера взаимосвязей между показателями рентабельности, финансовой устойчивости и деловой активности;

- предложена впервые к использованию в процессе экономического диагностирования оценка стабильности работы торгового предприятия, суть которой заключается в выявлении тенденций в развитии стабильности работы торгового предприятия и их учете при планировании финансов и их структурном распределении. Данная оценка основана на использовании многофакторной модели “прибыль-капитал предприятия”, характеризующей связь между рентабельностью капитала, его маневренностью, показателями финансовой устойчивости и деловой активности.
- разработана и адаптирована к условиям торговли методика рейтинговой оценки финансового состояния, рентабельности и деловой активности, имеющая своей целью определить эффективность использования ресурсного потенциала, выявить резервы роста конкурентоспособности предприятия через расчет его рейтинга и сравнение с рейтингом предприятий-конкурентов;
- разработан механизм внутрифирменного планирования, отражающий внутреннюю структуру, принципиальное содержание предлагаемой системы планирования и включающий аппарат постановки целей и задач, систему экономических показателей и технологию планирования “от прибыли к товарообороту”;
- адаптирован к разработке внутрифирменных планов предприятий торговли инструментарий бизнес-планирования использование которого позволяет решить комплекс задач по достижению заданных в плане максимальных конечных результатов (прибыли, темпов роста, уровня рентабельности и т.д.) и финансовой взаимосвязки основных экономических показателей (товарооборота, издержек обращения, валового дохода, сумм налогов и т.д.)

#### **Практическая значимость**

Использование изложенных в работе рекомендаций и предложений по разработке внутрифирменных планов и проведению экономического диагностирования достигнутых результатов на предплановом этапе аналитических исследований обеспечивает всесторонний учет и контроль осуществляемой деятельности и создает основу достижения конкурентоспособного состояния в текущем и предстоящих периодах. Применение в практической деятельности предложенной концепции внутрифирменного планирования способствует эффективному использованию ресурсного потенциала предприятия, реализации стратегических задач, ведению успешной деловой политики. Отдельные научные положения, сформулированные в диссертации, применяются в учебном процессе Белорусского государственного экономического университета. Они послужили основой для введения в учебный план специальности “Коммерческая деятельность” курса “Бизнес-планирование”. Разработанная авторами методика внутрифирменного планирования и экономической диагностики использованы в научных разработках кафедры экономики торговли Белорусского государственного экономического университета и при составлении бизнес-плана предприятием ГП ЦОРТ “Кірмаш”.

**Экономическая и социальная значимость** полученных результатов состоит в том, что результаты проведенного исследования и его основные положения позволяют максимизировать конечные результаты хозяйственной деятельности и повысить конкурентоспособность предприятий торговли, обеспечить адаптацию к изменяемым факторам макро- и микросреды за счет разработки действенного внутрифирменного плана, а также будут содействовать повышению уровня квалификации руководителей и специалистов всех уровней управления, росту эффективности и обоснованности принимаемых управленческих решений.

### **Основные положения диссертации, выносимые на защиту**

◆ Концепция внутрифирменного планирования в торговле в условиях трансформируемой экономики, суть которой в обосновании автором этапов процесса подготовки, принятия, реализации, контроля и стимулирования плановых решений через взаимоувязку стратегического и текущего аспектов планирования, построение технологии и структуры внутрифирменного планирования, ориентированных на достижение целевого показателя (прибыли), адаптацию к специфике торговли направлений планирования (ретроградного, прогрессивного и интерактивного).

◆ Методика экономического диагностирования результатов работы предприятий торговли, выступающая основой для составления внутрифирменных планов. Методика отличается комплексным подходом к оценке достигнутых результатов работы торговых предприятий через анализ условий внешней среды, экономического, в т.ч. конкурентного состояния предприятия; внутреннего ресурсного потенциала; диагностику конкурентоспособности путем комплексной оценки структуры и характера взаимосвязей между показателями рентабельности, финансовой устойчивости и деловой активности;

◆ Оценка стабильности работы применительно к предприятиям торговли на основе матрицы роста, исходя из многофакторной модели “прибыль-капитал предприятия”, раскрывающей связь между рентабельностью капитала, его маневренностью, показателями финансовой устойчивости и деловой активности.

◆ Методика рейтинговой оценки финансового положения предприятий торговли по сравнению с предприятиями-конкурентами, предполагающая составление матрицы “рейтинга” по показателям финансового состояния, рентабельности и деловой активности сравниваемых торговых предприятий, и направленная на выявление резервов роста конкурентоспособности предприятия.

◆ Механизм внутрифирменного планирования на торговом предприятии, направленный на реализацию внутрифирменных целей через разработку системы экономических показателей, их взаимоувязку и построении технологии внутрифирменного планирования на основе подхода “от прибыли к товарообороту”.

◆ Технология внутрифирменного планирования предприятий торговли, отличающаяся от существовавших ранее подходов “от достигнутого” заданием целевой величины прибыли, позволяющей через расчет взаимосвязанных с ней финансово-экономических показателей (издержек обращения, валового дохода, сумм налогов) составить план объема и структуры товарооборота.

◆ Внедрение инструментария разработки бизнес-планов (планирование маркетинга с обоснованием тактики продаж, финансовой стратегии и инвестиционной программы развития предприятия) во внутрифирменное планирование предприятий торговли, направленное на достижение заданного целевого показателя (прибыли).

### **Личный вклад соискателя**

Все результаты, содержащиеся в диссертации получены автором самостоятельно на основе изучения соответствующей литературы отечественных и зарубежных ученых и специалистов, апробации сделанных выводов в полемике международных научно-практических конференций и материалах опубликованных статей, проведенных исследований с использованием конкретных практических материалов отобранных торговых предприятий, методических разработок по бизнес-планированию, используемых отраслевыми министерствами и банковскими учреждениями.

### **Апробация результатов диссертации**

Основные положения, выводы и рекомендации диссертации освещены в опубликованных работах и доложены автором на международной научно-практической конференции “Торговое предприятие в системе рыночной экономики: новые организационные формы и оценка деятельности” (г. Минск, декабрь, 1995г.); на международной научно-практической конференции “Проблемы и перспективы трансформации системы планирования и прогнозирования в Республике Беларусь” (г. Минск, май, 1997г.); на республиканской научно-практической конференции “Проблемы реформирования предприятий Республики Беларусь” (г. Минск, декабрь, 1997г.); международной конференции “Экономическая наука и образование: проблемы и перспективы” (г. Минск, май, 1998г.); международной научно-практической конференции “Экономические проблемы управления качеством” (г. Минск, март, 1999г.); международной научно-практической конференции “Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия” (г. Минск, май, 1999г.).

### **Опубликованность результатов**

Основные результаты диссертации опубликованы в 10 печатных работах, в том числе 2 - в вестнике Белорусского государственного экономического университета, 2 - в журнале “Учет, анализ и аудит”, 1 – в материалах международной научно-практической конференции, 5 – в тезисах материалов международных научно-практических конференций. Общий объем опубликованных материалов составляет 44 страницы.

### **Структура и объем диссертации**

Диссертация состоит из введения, общей характеристики, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Общий объем диссертации – 231 страница, в т.ч. 72 таблицы, из них 70 вынесены в приложения; 7 рисунков; 85 приложений, на 100 страницах. Список литературных источников состоит из 164 наименований.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во введении освещается современное состояние изучаемого объекта, степень разработанности проблемы, обосновывается актуальность и необходимость выбора темы диссертационного исследования.

**В первой главе “Концептуальные основы планирования деятельности предприятий торговли в условиях трансформации экономики”** анализируются основные подходы отечественной и зарубежной науки и практики управления к определению роли, места, сущности планирования в условиях трансформируемой экономики; выявлены современные тенденции и направления развития планирования; дано определение внутрифирменного планирования и плана с учетом специфики торговой деятельности; обоснована система и разработаны концептуальные положения внутрифирменного планирования в торговле.

Поиск эффективного инструментария планового регулирования в условиях трансформации рыночных отношений при сложившихся реалиях экономического развития заставил по-новому осмыслить “категорию” планирования, а наработанная база централизованного планирования создала “почву” для реформирования методики и механизма планового регулирования хозяйственной деятельности торговых субъектов.

Учитывая изученные подходы к трактовке основных понятий, связанных с предметом исследования и признавая, что мнение современных специалистов в этой области, таких как А.И. Ильин, М.М. Алексеева, М.И. Бухалков и некоторых других,

наиболее существенно повлияли на наше видение вопроса в отношении рассмотрения планирования как процесса принятия и организации выполнения целенаправленных управленческих решений, ориентированных на будущее на основе систематизирующего поиска, анализа и обоснования избранных альтернатив с учетом меняющихся условий рыночной ситуации, оценки реальных возможностей и изучения потенциальных потребностей участвующих сторон и выбора оптимального варианта решения поставленных задач и приоритетов перспективного развития.

Отсюда, мы также допускаем, что внутрифирменное планирование, как неотъемлемый элемент управленческой деятельности на предприятии, включает не просто процесс подготовки, принятия и реализации плановых решений, но и взаимоувязку с основными действиями по контролю за результативностью планов и стимулированию их выполнения.

Внутрифирменное планирование координирует целенаправленную деятельность предприятия в условиях меняющейся рыночной ситуации и внутрифирменный план выступает формой выражения поставленных целей развития и конкретных путей их реализации в установленных рамках временных ограничений.

Обобщив сформулированные рядом зарубежных и отечественных специалистов (Д.Ханом, Ю.Вебером, А.И. Ильиным, Л.Е. Басовским, И.Кацем) подходы к организации внутрифирменного планирования, мы взаимоувязали их в следующем порядке:

1. Концептуально-целевые, связанные с постановкой конечной цели развития бизнеса не “от достигнутого”, а используя заданные целевые показатели.
2. Кадровые, т.е. готовность руководства управлять предприятием в рамках системы планирования и контроля на основе четко сформулированных высших целей и принципов управления, которая проявляется не только в формировании устойчивых намерений, но и наличии квалификационных знаний и профессионального мастерства.
3. Организационные проявляются в дееспособности организации предприятия через создание эффективной системы служб и отделов по осуществлению процесса планирования на предприятии. Органы управления и организационные единицы, образующие соответственно плановые и организационные пирамиды должны перекрывать друг друга. Процессы организации и планирования должны идти параллельно с разработкой системы планов и утверждаться перед внедрением последней.
4. Информационные, т.е. наличие эффективного инструментария для сбора, обработки и трансформации полученных данных к поставленным условиям планирования.
5. Контрольно-аналитические. Процесс контроля является необходимым звеном в едином управленческом цикле: анализ – планирование – выполнение плана – контроль + анализ – планирование – и т.д., который призван ответить на вопросы: достигло ли управляющее воздействие поставленных целей? Нуждаются ли управляющие решения в корректировке? Главный смысл контроля – создание гарантий выполнения планов (анализ результатов деятельности и текущий мониторинг) и общее повышение эффективности процесса планирования на предприятии.
6. Мотивационно-стимулирующие, которые заключаются в учете мотивационного фактора через систему стимулирования в процессе внутрифирменного планирования.

Система внутрифирменного планирования, на наш взгляд, должна отражать процесс экономического управления, т.е. связана с достижением конечного результата через все этапы принятия и реализации плановых решений во взаимосвязке с контролем плановых показателей и стимулированием выполнения плана.

В связи с вышесказанным, мы также допускаем, что систему внутрифирменного планирования на предприятии следует рассматривать с позиции целостности принятия и реализации планово-контрольных решений на предприятии в сочетании с мотивационным механизмом планирования (См. Рис. 1).

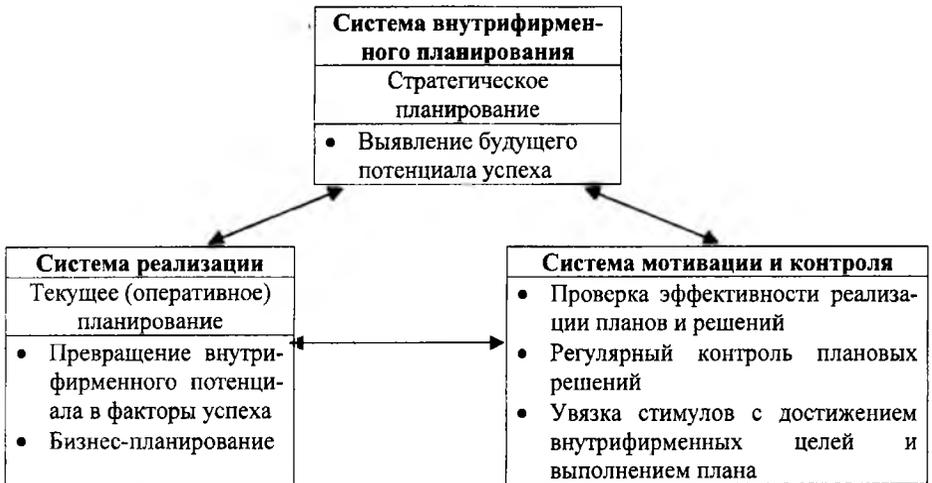


Рис. 1. Подсистемы внутрифирменного планирования на предприятии

Данная схема раскрывает взаимосвязь стратегического и тактического аспектов принятия плановых решений и их реализации при обеспечении координированности плановых действий эффективной системой мотивации и контроля, призванной дать критическую оценку принятым плановым решениям, выявить причины возникших отклонений, корректировать деятельность предприятия, стимулировать выполнение внутрифирменного плана.

Для белорусской экономики на ее нынешнем этапе на макроуровне механизм индикативного планирования должен реализовываться в форме координации государственных и отраслевых целевых программ и соглашений с участвующими в их реализации предприятиями, планов предприятий госсектора и контрактов с поставщиками продукции (коммерческого и некоммерческого сектора) для государственных нужд, увязываемых на основе прогноза социально-экономического развития путем использования бюджетно-налоговых, денежно-кредитных и иных макрорегуляторов.

Определяющим моментом при разработке планов на мезоуровне должен стать анализ баланса спроса и предложения, который находится в стадии постановки, в сопоставлении с балансом денежных доходов и расходов населения, разрабатываемого на уровне Министерства экономики совместно с Министерством статистики и анализа Республики Беларусь. Составление потоварных балансов спроса и предложения позволит при расчете количественного показателя товарооборота ориентироваться не только на динамику денежных доходов и расходов

населения (которое в настоящее время свидетельствует о состоянии спроса), но и учесть структуру спроса, оценить его качественную сторону, исходя из сопоставления расцета соотношения предложения товаров (внутренний рынок, производство, внешний рынок) и покупки товаров (на внутреннем рынке, производственно-инвестиционная деятельность, государственные резервы и фонды). При этом расчет предполагаемого объема розничного товарооборота будет учитывать емкость регионального рынка, а, следовательно, служить реальным ориентиром при разработке планов на микроуровне.

Планирование на микроуровне обосновывается в форме внутрифирменного, выступающего с позиции предприятия, его ресурсного потенциала и избранной стратегии поведения на рынке.

Внутрифирменный план имеет гибкую структуру планирования и рассматривает финансовый план в составе стратегического и текущего планов. Финансовая стратегия носит подчиненный характер по отношению к общей стратегии экономического развития предприятия, но одновременно переменная проблематика финансовых ограничений предполагает разработку финансовых планов в качестве инструмента реализации финансовой стратегии предприятия, являющейся частью общей стратегии экономического развития предприятия.

Сформулированные выше положения определили суть представленной в диссертации концепции внутрифирменного планирования, которая заключается в создании цельной системы планирования путем взаимоувязки аналитического, экономического и финансового потенциала и контрольно-стимулирующего аппарата в единый процесс планирования на предприятиях торговли; в оптимальном сочетании с соответствующим финансовым стратегического и текущего планов; построении технологии планирования, ориентированной на достижение целевого показателя (прибыли) и формировании гибкой структуры внутрифирменного плана, адаптированной к специфике торговли.

Таким образом, внутрифирменное планирование является идентификатором создания и реализации потенциала успеха на предприятии, реальным инструментом эффективного управления, определяющим фактором динамичного развития предприятия в целом.

**Во второй главе “Экономическая диагностика результатов работы - исходная предпосылка внутрифирменного планирования”** рассматриваются основы процесса экономической диагностики, как исходной предпосылки внутрифирменного планирования, исследуется взаимосвязь и особенности экономической диагностики и экономического анализа, обосновывается методика экономического диагностирования результатов деятельности торговых предприятий, система анализируемых и оцениваемых показателей, проводится экономическая диагностика результатов работ конкретных торговых предприятий с использованием конкретного практического материала.

Выступая исследовательским инструментом внутрифирменного планирования, экономическая диагностика способствует реальному достижению поставленных задач избранными методами.

Экономическая диагностика, опираясь на материалы экономического анализа, выступает обоснованием принимаемых решений по регулированию торгового процесса и разработки целенаправленных планов торговой деятельности. Кроме того, результаты экономической диагностики используются для определения направлений углубленного последующего анализа, в особенности при формировании стратегических аспектов хозяйствования торгового предприятия.

На наше видение сущности экономической диагностики особое влияние оказали работы зарубежных (Ю. Вебер, Э.Хелфферта, Д. Хана) и отечественных (И.А. Бланка, А.С. Варганова, И.В. Головачева) ученых, опираясь на которые в диссертационной работе экономическая диагностика определена как процесс комплексного исследования структуры и характера связей между основными экономическими показателями, оценки динамики этих связей с целью формирования объективной оценки экономических последствий, связанных с реализацией планируемых управленческих решений.

Основные цели экономической диагностики реализуются через механизм оценки данных и проявляются на уровне стратегического планирования в оценке экономического состояния предприятия и стабильности его работы в условиях ограниченной информации и определении перспективных направлений развития предприятия в будущем. В процессе текущего планирования экономическая диагностика нацелена на оценку экономической динамики достигнутых результатов во взаимосвязи с действием факторов внешней среды и спецификой оперативного управления на предприятии и служит обоснованием для принятия наиболее благоприятных на текущий момент плановых решений.

В качестве исследовательского инструментария экономической диагностики в диссертационной работе предложено применять комплексную оценку стабильности и конкурентоспособности торговых предприятий, в т.ч. рейтинговую оценку, как метод, оценки эффективности принятых плановых решений и полной их реализации в условиях трансформируемой экономики. Такая оценка является надежным измерителем роста конкурентоспособности предприятия в данной отрасли деятельности, а также определяет более эффективный уровень использования его ресурсного потенциала.

Коэффициент стабильности ( $C_1$ ) применительно к практике торговли рекомендовано исчислять по следующей формуле:

$$C_1 = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n \frac{P_{ij}}{P_i} = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n l_{ij}, \quad (1)$$

где  $n$  – число показателей, характеризующих хозяйственную деятельность экономической системы (предприятия), выбранных для проведения диагностики;

$P$  – элементы матрицы роста;

$\bar{P}$  – средние значения элемента матрицы роста по графе;

$l_i$  – эластичность изменения  $i$ -го показателя, использованного при диагностике ( $i$ -го показателя) по отношению к степени роста объема реализации в период  $t$ .

Матрица роста формируется на основе многофакторной модели “прибыль-капитал предприятия”, характеризующей связь между рентабельностью капитала, его маневренностью, показателями финансовой устойчивости и деловой активности.

Предложенная в диссертации рейтинговая оценка собственного положения предприятия с предприятиями – конкурентами адаптирована к условиям торговли путем определения системы сравнимых показателей и их соотношения с показателями эталонного (лучшего) из сравниваемых предприятий и расчета рейтинга для каждого из сравниваемых предприятий – конкурентов по формуле, используемой в американской практике управления:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 + x_{nj})^2}, \quad (2)$$

где  $R_j$  – рейтинговая оценка для  $j$ -го предприятия;

$x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$  – стандартизированные показатели  $j$ -го анализируемого предприятия.

Наивысший рейтинг имеет предприятие с наименьшим значением  $R$ .

Изучение инструментария экономической диагностики, ее взаимосвязи с экономическим анализом позволили нам разработать методику экономического диагностирования результатов работы предприятий торговли, суть которой заключается во взаимосвязке анализа условий внешней среды, оценки внутреннего потенциала и конкурентоспособности предприятий торговли. Исходя из чего, данная методика представлена нами через комплекс аналитико-оценочных действий, последовательно проводимых по следующим направлениям:

1. Оценка экономического, в т.ч. конкурентного состояния хозяйствующего субъекта
  - 1.1. Оценка общей емкости локального рынка
  - 1.2. Оценка насыщенности рынка предполагаемыми к реализации товарами
  - 1.3. Оценка состояния конъюнктуры рынка (взаимозависимость спроса и предложения по товарным группам и отдельным товарам)
2. Экономический анализ и оценка результатов хозяйственной деятельности торгового предприятия
  - 2.1. Изучение состояния и динамики количественных показателей результатов деятельности по анализируемым периодам (сравнение фактических и плановых показателей)
  - 2.2. Оценка тесноты связей между затратами и результатами, между затратами и ресурсами в оценке взаимосвязей конечных результатов деятельности
  - 2.3. Факторный анализ приростов количественных и качественных результатов хозяйственной деятельности, выделение интенсивных и экстенсивных факторов, вызвавших определенные изменения
  - 2.4. Анализ финансового состояния торгового предприятия:
    - 2.4.1. Анализ и оценка финансовой устойчивости торгового предприятия
    - 2.4.2. Анализ и оценка ликвидности баланса
    - 2.4.3. Анализ и оценка платежеспособности предприятия
    - 2.4.4. Анализ и оценка деловой активности предприятия
3. Комплексная оценка конкурентоспособности торгового предприятия:
  - 3.1. Оценка стабильности работы предприятия
  - 3.2. Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия

В результате проведенных практических расчетов на примере конкретных торговых предприятий по рекомендованной методике экономического диагностирования диссертантом дана оценка экономического состоянию торговых предприятий; проанализированы основные показатели, достигнутые в предплановом периоде и их динамика, что позволило оценить специфику и тенденции в развитии доходной и затратной сторон хозяйственной деятельности, финансовые возможности и финансовое состояние торговых предприятий; проведена комплексная оценка стабильности работы и конкурентоспособности торговых предприятий, выявлены основные направления укрепления стабильности и конкурентоспособности торговых предприятий и возможные пути их повышения.

В третьей главе “Механизм реализации концепции внутрифирменного планирования” разработан механизм, обосновано содержание, построение и организация внутрифирменного планирования в торговле, разработана структура внутрифирменного плана и технология планирования, рекомендовано к использованию инструментария бизнес-планирования при разработке внутрифирменных планов с конкретной апробацией в практике на примере конкретного торгового предприятия.

Анализируя изученные подходы к трактовке механизма планирования в отечественной и зарубежной теории и практике планирования, на наш взгляд,

механизм внутрифирменного планирования должен раскрывать внутреннюю структуру, принципиальное содержание предлагаемой системы планирования и представлять собой совокупность средств и методов, связанных единой целевой направленностью и координированностью действий по реализации принимаемых плановых решений.

Механизм внутрифирменного планирования, с нашей точки зрения, включает: аппарат постановки целей и задач; систему экономических показателей и технологию планирования “от прибыли к товарообороту”. Рабочая структура тактического внутрифирменного плана включает в себя следующие разделы: план прибыли, план издержек обращения, план валового дохода, план налоговых платежей, план объема и структуры продаж.

Анализируя специфику деятельности торговых предприятий, структуру издержек, процесс формирования валового дохода мы допускаем, что такие разделы как план по труду, материально-технического обеспечения являются вспомогательными и обстоятельно разрабатываются при стратегическом планировании.

Нами рекомендована технология внутрифирменного планирования, нацеленная на заданный показатель прибыли, которая позволяет при целевой сумме прибыли рассчитать объем товарооборота в соизмерении с величиной издержек, валовых доходов и налоговых платежей.

Анализ практики деятельности предприятий торговли свидетельствует что достижение поставленных конечных результатов часто сопровождается потребностью в детализации внутрифирменного плана при реализации отдельных направлений стратегического развития через планирование конкретных тактических действий в четко ограниченных временных рамках. В таких случаях, на наш взгляд, целесообразно использовать инструментарий бизнес-планирования по проведению системы маркетинговых и финансовых расчетов, направленных на достижение целевого показателя (прибыли). Анализ теории и практики позволяет определить основные направления разработки бизнес-планов в торговле при внутрифирменном планировании: на действующих и стабильно работающих предприятиях – для развития ресурсного потенциала, его обновления и расширения, финансовой увязки конечных результатов (прибыли) с затратами. При падении объемов продаж, бизнес-план направлен на поиск новых рынков, освоение нового товарного ассортимента, расширение комплекса торговых услуг, укрепление старого и завоевание нового контингента потенциальных покупателей.

Проверка разработанных методик экономического диагностирования и бизнес-планирования на конкретных материалах крупных универсамов г. Минска подтвердили необходимость их проведения и роль в повышении эффективности торговой деятельности в нынешних условиях хозяйствования.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Успешная деятельность в современных условиях хозяйствования предопределена действенностью системы внутрифирменного планирования, экономической обоснованностью предпринимаемых плановых решений, поставленных задач и намеченных путей их реализации. В рыночном хозяйстве планированием занимаются почти все предприятия, хотя это и не предусмотрено законами и указами, поскольку опыт показал, что недооценка планирования - одна из причин разорения и банкротства предприятий. К этому вынуждают жесткие условия

рынка, к которым необходимо приспособляться. Поэтому первостепенное значение приобретает выбор метода и инструментария планирования, обеспечивающих проведение эффективной деловой политики. Переход на новые методы хозяйствования и управления в отечественной экономике потребовал иных подходов к процессу планирования на предприятии, экономическому диагностированию результатов и оценки хозяйственного состояния торгового субъекта в целом, независимо от организационно-правового статуса торговых предприятий, поскольку они функционируют в одинаковых условиях внешней среды. Развитие системы внутрифирменного планирования на предприятии позволяет достигнуть значительного уровня эффективности при существующих в данный момент условиях хозяйствования.

Некоторые особенности планирования могут предопределяться спецификой отрасли деятельности, фазой развития экономической стратегии и жизненного цикла предприятия. Поэтому все результаты исследования и рекомендации могут применяться на предприятиях различных форм собственности.

На основании проведенных исследований можно сформулировать следующие выводы и предложения:

1. Внутрифирменное планирование в условиях трансформируемой экономики становится действенным инструментом эффективного управления на предприятии, позволяющим практически реализовывать поставленные "бизнес-цели" через механизм изучения, сопоставления, оценки имеющегося ресурсного потенциала предприятия и условий внешней среды хозяйствования, принять и реализовать систему экономически обоснованных решений по достижению наилучших (планируемых) результатов. Внутрифирменный план отличается гибкостью, динамичностью принимаемых решений, маневренностью выбора форм и методов планирования, единой целевой направленностью и координированностью действий в формировании механизма реализации в практике управления предприятием [2, 5, 7, 9, 10].

В целом процесс внутрифирменного планирования на предприятии проходит следующие этапы:

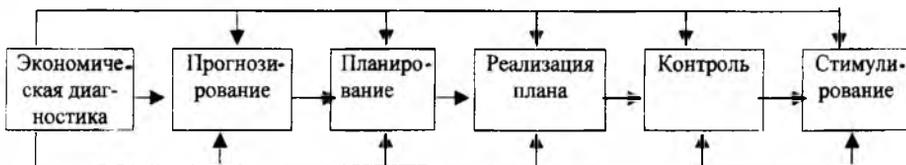


Рис.2.Схема этапов внутрифирменного планирования

Данная схема подчеркивает циклический характер процесса внутрифирменного планирования на предприятии: на основе результатов экономического диагностирования и прогнозирования через принятие и реализацию плановых решений к контролю и стимулированию и обратно. Отсутствие данной взаимосвязи свидетельствует о нерезультативности поставленных целей и отражается на конечных результатах хозяйственной деятельности предприятий [2, 7].

Условия трансформации экономики внесли свою специфику в формирование концепции внутрифирменного планирования в торговле, проявившуюся в следующем [2, 9, 10].

- появление в ходе разгосударствления и приватизации предприятий с различными формами собственности;

- рост числа субъектов хозяйствования, имеющих необходимость в планировании;
  - действие системы жестких ограничений, включая государственное регулирование;
  - одновременное и срочное решение нескольких целей;
  - отсутствие (слабая развитость) отношений конкуренции;
  - ограниченность реальных экономических стимулов;
  - потребность в жесткой системе защиты потери доходов.
- неразвитость системы контроля и стимулирования в процессе реализации плановых решений. Действие данных факторов были учтены при выработке методологических подходов к проблеме планирования в условиях сложившейся экономической ситуации.

2. Основными составляющими механизма внутрифирменного планирования в условиях трансформируемой экономики выступают:

- Аппарат постановки целей и задач по их реализации;
- Система экономических показателей, выступающих количественными измерителями и оценочными регуляторами поставленных целей и задач;
- Технология внутрифирменного планирования.

Новая концепция планирования раскрывает механизм его реализации через проведение комплекса взаимоувязанных действий, предусматривающих:

- четкую постановку и конкретизацию целей планирования и задач по их достижению, направленных на эволюционный рост и развитие с ориентацией на будущее, а не экстраполяцию сложившихся в прошлом тенденций развития предприятия [2, 10];

- применение в практике хозяйствования торговых предприятий общепризнанных в рыночной экономике методов планирования в зависимости от специфики деятельности, формы собственности, организационной иерархии управления и контроля на предприятии, поставленных целей и особенностей локального рынка: "сверху-вниз" (централизованно) для крупных предприятий государственной формы собственности, имеющих структурные подразделения и малых частных предприятий, при котором ведущая стратегия, целевой аспект формулируется руководством предприятия и линейными руководителями на высших уровнях управления и реализуется в координированности с функциональными исполнителями и работниками предприятия; "снизу-вверх" (децентрализованно) – для их предприятий государственной формы собственности и крупных негосударственных предприятий, подкрепляющих "генеральную идею" конкретизированными планами действий структурных подразделений; "интерактивно" (встречное планирование) для средних предприятий государственной и негосударственной формы собственности, при котором идеи формируются при взаимодействии высших и низших организационных уровней управления, стратегии формируются в процессе взаимодействия по вертикали [2, 6].

- разработку и обоснование системы целевых показателей, выступающую неотъемлемым элементом механизма внутрифирменного планирования на предприятии. В зависимости от определенных в диссертационной работе критериев выбора (величина предприятия, его организационная подчиненность, форма планирования, тип предприятия, форма собственности и финансовое положение) обосновывается группа целевых показателей. Приоритетными в условиях трансформируемой экономики выступают целевые показатели, ориентированные на прибыль и товарооборот, прибыль и ликвидность. Особое внимание следует уделить интегрированным целевым показателям, ориентированным на оценку политики торгового предприятия (доля на рынке, стабильность роста и т.п.), имеющих место

при стратегическом планировании, направленном на завоевание новых сфер влияния, укрепление “торговой марки”, “торгового престижа” [7, 9, 10];

- обоснование и применение в практике планирования на торговом предприятии методов, предусматривающих максимизацию чистой прибыли, оптимизацию объема товарооборота при обеспечении высоких темпов развития предприятия и удовлетворении спроса обслуживаемого контингента покупателей [9, 10];

- организацию действенной системы планово-экономической деятельности на торговом предприятии через взаимоувязанную и сбалансированную работу соответствующих служб и отделов, координированных в своей деятельности согласно принятой стратегии развития и укрепления конкурентоспособного положения [2];

- внедрение в практику внутрифирменного планирования инструментария текущего (маркетинговый, финансовый) и стратегического контроля для оценки выполнения плана и прибыльности осуществляемой деятельности [2, 4];

- развитие системы стимулирования, как неотъемлемого элемента повышения эффективности внутрифирменного планирования и важного условия роста мотивационной заинтересованности работников в выполнении плановых проектов [10].

3. Новая концепция внутрифирменного планирования предполагает постановку целевых приоритетов в принятии плановых решений, отражает философию и формирует культуру торгового предприятия, направлена на объединение интересов государства, субъектов хозяйствования и потребителей в единый соподчиненный механизм хозяйственных взаимоотношений и предполагает формирование адекватной системы принятия и выполнения целенаправленных решений в настоящем для обеспечения устойчивого (финансового и конкурентоспособного) положения в будущем.

Внутрифирменный план выступает в роли гибкого координирующего и направляющего инструмента по реализации поставленных торговым предприятием бизнес-целей. В отличие от плана социально-экономического развития предприятия, направленного на выполнение заданных показателей, соблюдение установленных ориентиров, имеющего жесткую структуру разделов и границ планирования, внутрифирменный план отличается выбором целевой установки в зависимости от жизненного цикла предприятия, условий хозяйствования, временного аспекта планирования; динамичностью процесса разработки, адаптированностью к внешним условиям хозяйствования и внутреннему потенциалу ресурсов, координированностью действий планово-экономических служб, реальным механизмом управления, контроля и стимулирования в процессе планирования. Внутрифирменное планирование в условиях трансформируемой экономики является идентификатором создания и реализации потенциала успеха на предприятии, реальным инструментом эффективного управления, определяющим фактором динамичного развития предприятия в целом [5, 10].

4. Разработан механизм экономического диагностирования результатов работы торгового предприятия, определена его взаимосвязь с экономическим анализом. Обоснованы и сформулированы основные этапы экономической диагностики и соответствующая каждому из них система анализируемых показателей. Итогом экономической диагностики выступает оценка стабильности и рейтинговая (сравнительная) оценка конкурентоспособности предприятия, позволяющие оценить деловой потенциал предприятия, сбалансированность и стабильность хозяйственной деятельности в анализируемом периоде, соизмерить положение среди конкурентов, выработать альтернативные варианты управления деятельностью предприятия с целью достижения наивысших конечных результатов [1].

5. Проведенная диагностика результатов работы позволила получить необходимую аналитическую информацию для разработки действенного внутрифирменного плана хозяйствующим субъектом на избранную перспективу, учесть влияние внешних условий, специфику внутреннего ресурсного потенциала, а также оценить конкурентоспособность торгового предприятия через рейтинговую оценку его финансового состояния. Предложенная в диссертационном исследовании методика экономической диагностики применена в научных разработках кафедры по теме “Внутрифирменное планирование и экономическая диагностика деятельности предприятий торговли” [1, 2, 3, 4].

6. Обоснован и рекомендован к применению в практике внутрифирменного планирования инструментарий бизнес-планирования, как возможная форма его детализации. Определена структура этого бизнес-плана, целевая направленность, отличная от уже известных типов бизнес-плана конкретной направленностью его составляющих на достижение целевых показателей при решении вопросов торговой сделки, возможностью сочетания с разработкой инвестиционных проектов, как одного из направлений реализации избранной стратегии хозяйствования [3, 4, 8].

## СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ

1. Валевиц Р. П., Владыко А. В. Экономическая диагностика результатов работы торговых предприятий – исходная предпосылка успешного планирования // Вестник БГЭУ – 1998- № 2. – С. 52-64.
2. Владыко А. В. Система планов в торговле, их взаимосвязь и взаимообусловленность // Вестник БГЭУ. -1997. – № 4.-С. 28-41.
3. Владыко А. В. Нужны ли предприятиям торговли бизнес-планы? // Финансы, учет, аудит. - 1999. -№ 7-8 – С. 53-56.
4. Владыко А. В. Приступая к разработке бизнес-плана...// Финансы, учет, аудит. - 1999.- № 9.- С. 43-47.
5. Владыко А. В. Особенности планирования деятельности торговых предприятий // Проблемы и перспективы планирования и прогнозирования: Материалы международной конференции, Минск, 22-23 мая 1997г./ БГЭУ. – Минск, 1997.-С. 53-55.
6. Владыко А. В. Бизнес-план – эффективный инструмент планирования в условиях развития рыночных отношений // Торговое предприятие в системе рыночной экономики: новые организационные формы и оценка деятельности: Тезисы докладов международной научно-практической конференции, Минск, 5-6 декабря 1995г. / БГЭУ.- Минск, 1995.-С.119-122.
7. Владыко А. В. Планирование как необходимое условие стабилизации деятельности торговых предприятий // Проблемы реформирования предприятий РБ: Тезисы докладов международной научно-практической конференции, Минск, 11-12 декабря 1997г./ БГЭУ. – Минск, 1998.- С.148-150.
8. Владыко А. В. Бизнес-план как составная часть системы планирования деятельности торговых предприятий // Экономическая наука и образование: проблемы и перспективы: Тезисы докладов международной конференции, Минск, 18-19 мая 1998 г./ БГЭУ. – Минск, 1999. - С. 162-164.
9. Владыко А. В. Повышение качества планирования как необходимое условие эффективного управления торговым предприятием // Экономические проблемы управления качеством: Тезисы докладов международной научно-практической конференции, Минск, 25-26 марта 1999г. / БГЭУ.- Минск, 1999.- С. 61-62.
10. Владыко А. В. Внутрифирменное планирование // Проблемы менеджмента и маркетинга на рубеже третьего тысячелетия: Тезисы докладов международной научно-практической конференции, Минск, 25-25 мая 1999г. / БГЭУ. – Минск, 1999. -С. 24-25.



## РЭЗІЮМЭ

Уладыка Анжаліка Віктараўна

“Канцэпцыя і механізм унутрыфірменнага планавання ў гандлі ва ўмовах трансфармацыі эканомікі”

*Ключавыя словы: канцэпцыя, планаванне, план, унутрыфірменнае планаванне, механізм планавання, прынцыпы і метады планавання, напрамкі планавання, эканамічная дыягностыка, працэс дыягнаставання, мэтавыя паказчыкі, комплексная ацэнка, бізнес-план, метадыка бізнес-планавання.*

У рабоце даследаваны сістэма і механізм унутрыфірменнага планавання ў адносінах да гандлю, задачы планавання на ўсіх узроўнях кіравання, метадыка эканамічнага дыягнаставання атрыманных вынікаў, працэс распрацоўкі бізнес-планаў. Мэтай даследавання з’яўляецца фарміраванне канцэпцыі ўнутрыфірменнага планавання ў гандлі і механізма яго рэалізацыі ва ўмовах трансфармуемай эканомікі.

Асноўны метад даследавання – сістэмны аналіз і сінтэз, груповка і параўнанне, навуковая абстракцыя і эканоміка-матэматычнае мадуляванне, метад сцэнарыяў, вылучэнне гіпотэз і далейшая іх праверка на практыцы. Разлікі былі выкананы з выкарыстаннем персанальнага камп’ютэра тыпу IBM пры дапамозе пакета прыкладных праграм Microsoft Office 2000. Асноўныя вынікі дысертацыі зводзяцца да навуковага абгрунтавання і распрацоўкі ўнутрыфірменнага і бізнес-плана, якія рэалізуюць стратэгію бягучага развіцця прадпрыемства ў планавым перыядзе і нацэленых на дасягненне максімальных канчатковых вынікаў. Практычнай рэалізацыяй і навізнай даследавання з’яўляецца распрацаваныя аўтарам канцэпцыя і механізм унутрыфірменнага планавання ў гандлі, метадыка эканамічнага дыягнаставання вынікаў работы гандлевых прадпрыемстваў; ацэнка стабільнасці і рэйтынгавая ацэнка канкурэнтаздольнасці, якія дазваляюць вывучыць эфектыўнасць выкарыстання рэсурснага патэнцыялу і рынкавую актыўнасць прадпрыемства, якія служаць індыкатарам яго канкурэнтаздольнага становішча; метадыка бізнес-планавання, што ўключае праграму тактычных дзеянняў па рэалізацыі ўнутрыфірменных мэт. Аўтарскія распрацоўкі па ўнутрыфірменным планаванні могуць ужывацца ў працэсе падрыхтоўкі прыняцця і рэалізацыі планавых рашэнняў на гандлевых прадпрыемствах з розным арганізацыйна-прававым статусам, служаць рэальным інструментам эфектыўнага кіравання, вызначальным фактарам дынамічнага развіцця прадпрыемства ў цэлым.

## РЕЗЮМЕ

Владько Анжелика Викторовна

“Концепция и механизм внутрифирменного планирования в торговле в условиях трансформации экономики ”

*Ключевые слова: концепция, планирование, план, внутрифирменное планирование, механизм планирования, принципы и методы планирования, направления планирования, экономическая диагностика, процесс диагностирования, целевые показатели, комплексная оценка, бизнес-план, методика бизнес-планирования.*

В работе исследованы система и механизм внутрифирменного планирования применительно к торговле, задачи планирования на всех уровнях управления, методика экономического диагностирования полученных результатов, процесс разработки бизнес-планов. Целью исследования является формирование концепции внутрифирменного планирования в торговле и механизма его реализации в условиях трансформируемой экономики. Основным методом исследования – системный анализ и синтез, группировка и сравнение, научная абстракция и экономико-математическое моделирование, метод сценариев, выдвинутые гипотезы и последующая их проверка на практике. Расчеты были выполнены с использованием персонального компьютера типа IBM при помощи пакета прикладных программ Microsoft Office 2000. Основные результаты диссертации сводятся к научному обоснованию и разработке внутрифирменного и бизнес-планов, реализующих стратегию текущего развития предприятия в плановом периоде, и нацеленных на достижение максимальных конечных результатов. Практической реализацией и новизной исследования являются разработанные автором концепция и механизм внутрифирменного планирования в торговле; методика экономического диагностирования результатов работы торговых предприятий; оценка стабильности и рейтинговая оценка конкурентоспособности, позволяющие изучить эффективность использования ресурсного потенциала и рыночную активность предприятия, служащие индикатором его конкурентоспособного состояния; методика бизнес-планирования, включающая программу тактических действий по реализации внутрифирменных целей. Авторские разработки по внутрифирменному планированию могут применяться в процессе подготовки, принятия и реализации плановых решений на торговых предприятиях с разным организационно-правовым статусом, служат реальным инструментом эффективного управления, определяющим фактором динамичного развития предприятия в целом.

## Resume

Vladyko Angelika Victorovna

Conception and technique of company planning in trade business under the circumstances of economy transformation

*Keywords: concept, planning, plan, company planning, planning technique, principles and methods of planning, areas of planning, economic diagnostics, process of diagnostics, primary enterprise goals, comprehensive rating, business plan, business planning method.*

In this thesis the system and technique of company planning in trade business as well as tasks of planning for all management levels, the method of economic diagnostics of the results and the process of business plan developing were investigated. The aim of this research was to develop a concept of company planning in trade business and the mechanism of its realization under the circumstances of economy transformation. The main research methods applied are system analysis and synthesis, grouping and comparison, scientific abstraction and economic and mathematics modeling, scenario method, hypothesizing and its practical testing. The calculations were carried out on an IBM PC by means of MS Office 2000 applications. The main results of the thesis are confined to scientific justification and developing of company and business plans that take into account the current strategy of enterprise development with reference to the plan and that eventually aim at achieving of best results for the enterprise. As practical realization and novelty of the research may be regarded the following aspects developed by the author: the concept and company planning technique in trade business, the method of economic diagnostics of the trading enterprise performance, stability and competitiveness rating that enable to judge about how effectively the resource potential is used and how active on the market the enterprise is, both of the factors indicating the degree of its competitiveness. The method of business planning that includes a program of tactical steps leading to realization of company goals. Author's ideas about company planning can be applied at the stages of preparation, accepting and realization of the enterprise planning in trading companies with different legal basis. They serve as an effective management tool that determines dynamic development of a company as a whole.

Подписано в печать 20.03.2000. Формат 60x84/16. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 1,4. Тираж 100 экз. Заказ 122

Белорусский государственный экономический университет  
Лицензия ЛВ № 170 от 21.01.98.  
220070, г. Минск, пр. Партизанский, 26

Отпечатано в БГЭУ. Лицензия ЛП № 336 от 16.03.99.  
220070, г. Минск, пр. Партизанский, 26