

4. Бухгалтерский учет в зарубежных странах: учеб./Я.В.Соколов, Ф.Ф.Бутынец, Л.Л.Герасюк, Д.А.Данков; отв.ред. Ф.Ф.Бутынец. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
5. Коммерческое бюджетирование/ Бочаров В.В. – СПб.: Питер, 2003.
6. Ван Хори Дж.К Основы управления финансами: Пер. С англ. - М.: финансы и статистика, 1997.

Владыко А.В., к.э.н., УО «БГЭУ» (г. Минск)

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Мировой экономический кризис подтвердил целесообразность функционирования системы, при которой будет осуществляться гармоничное сочетание рыночного самоуправления хозяйствующими субъектами и государственного регулирования. Вопрос заключается в выборе организациями адаптивных форм и инструментов реализации государственной экономической политики. Такое сочетание обеспечивает программно-целевое планирование, основанное на формировании целей и стратегий управления экономическим потенциалом на всех уровнях развития экономики. Программно-целевое планирование предусматривает согласование приоритетных направлений процесса развития не только для отдельных отраслей, но и на базе межотраслевого подхода. Необходимо обеспечить скоординированное функционирование и развитие всех уровней экономической системы через производственно-финансовые планы, целевые программы, прогнозы развития отраслей. Причем указанные плановые документы должны использоваться в качестве инструментов государственного регулирования, а также в интересах всего общества.

Обеспечивая сочетание директивного и индикативного подхода, система программно-целевого планирования концентрирует целенаправленные действия последовательного построения и реализации заданной стратегии на всех уровнях управления. В торговой отрасли программно-целевое планирование должно быть направлено на стабилизацию и динамичное развитие торговых организаций, сохранение (расширение) позиций, занимаемых ими на рынке, поддержание активных взаимовыгодных хозяйственных связей с производством, укрепление финансовой устойчивости торговых ритейлеров и торговой сферы в целом.

Если практика планирования охватывала и охватывает конкретными программами развития макро- и мезоуровень, то система планирования конкретной организации требует дальнейшей проработки и обоснования инструментов реализации методов программно-целевого планирования. В мировой практике менеджмента и маркетинга программно-целевое планирование в организациях применяется с начала 60-х годов. Вместе с тем этот метод почти не применяется в отечественном планировании на уровне организации. Последнее объясняется недостаточной изученностью его механизма, отказом большинства руководителей от долгосрочного планирования, непроработанностью форм реализации в системе управления торговой организацией, а также наличием ряда недостатков в существующей практике планирования:

- в рамках стратегического планирования постановка целей излишне формализована, не соответствует реальной оценке рыночных позиций организации;
- отсутствует необходимая связь между стратегическим и тактическим планированием, выражаемая, прежде всего, в преемственности целей планирования;
- система тактического планирования не предусматривает разработки конкретных программ продуктов (ресурсов) и потребности в экономическом потенциале.

При программно-целевом подходе основой управления организацией является целевая программа ее развития, в которой сформулированы цели и комплекс мер по их достижению. Так как условия внешней среды постоянно изменяются, то программу следует периодически корректировать и приводить в соответствие с текущим состоянием рынка. При этом краткосрочные программы развития организации являются конкретизацией и продолжением комплексной целевой программы хозяйствующего субъекта.

Процесс программно-целевого планирования включает несколько этапов:

- на первом этапе формулируются генеральные цели, достижение которых определяет политику организации.

Одной из основных целей для любой организации является сохранение своих рыночных позиций и дальнейшее их укрепление. Другие цели торговой организации охватывают экономические и неэкономические, раскрывающие социальные аспекты политики организации по отношению к сотрудникам, инвесторам, партнерам по рынку, государству, общественности и окружающей среде.

Достижение экономических целей возможно при стремлении к максимальной величине прибыли, обеспечении и сохранении финансовой устойчивости в перспективе, и постоянной поддержке платежеспособности и ликвидности организации в текущей деятельности. Генеральные цели социального аспекта направлены на поддержание "поведенческой культуры" сотрудников организации (сложившегося образа мыслей принятия решений), создание определенного микроклимата в коллективе, этики взаимоотношений и сотрудничества. В условиях глобализации и интеграции мировой экономики коммерческий успех организации создает материальные предпосылки для повышения значимости социального аспекта философии организации. Развитие социально ориентированной философии способствует повышению соответствующих этических и моральных ценностных установок в действиях работников, начиная с руководящих звеньев, способных в дальнейшем довести их до нижестоящих ступеней организационной структуры.

Для успешной реализации генеральных целей необходимо рассмотреть каждую из них детально, конкретизируя объект и направления плановых действий. Основой составления планов по конкретным направлениям деятельности организации являются задачи, определенные целевыми экономическими показателями, ориентированными на результат и ликвидность. Ценность капитала может быть рассмотрена как ценность совокупного капитала; ценности собственного капитала; чистой (остаточной) ценности организации. Согласно сформулированным целям строятся программы продуктов и потенциала, которые выступают своеобразным трансформатором генеральных целей в оперативном пространстве. По каждой из программ разрабатываются последовательные этапы их выполнения.

На следующем этапе осуществляется расчет основных показателей и ресурсного обеспечения программы на основе изучения тенденций изменения внешней среды, структуры рынков, конкурентной среды и конкурентных позиций торговой организации, оценки спроса и внутреннего потенциала организации. Определяются затраты материальных, трудовых, финансовых ресурсов, необходимых для реализации программы. Формируются планы продаж, затрат, прибыли и инвестиций. Исходя из продуктовой программы при заданном потенциале все возможные альтернативные стратегии роста оценивают по отдельности или в комбинации в рамках предусмотренного горизонта планирования с применением методов целевого многокритериального планирования и сценарного развития.

Модель построения продуктовой программы (например, развития розничного товарооборота, прибыли и др.) связана с обоснованием предпочтительного (оптимального) варианта плана, предполагающего выработку критериев оптимальности, определение условий реализации программы.

Современная торговая организация представляет собой сложную стохастическую, иерархическую, обычно открытую и динамически развивающуюся социально-экономическую и торгово-технологическую систему, которая с помощью программно-целевого планирования способна оценить и спрогнозировать состояние рынка, конкурентной среды, внутреннего ресурсного потенциала и обосновать программу завоевания новых или укрепления (расширения) занимаемых позиций на рынке. Поэтому полученные результаты (экономические, финансовые, социальные), определенные на основе многоцелевой планово-экономической модели, будут в наибольшей степени соответствовать реальному положению дел во внешней и внутренней среде организации. На данном этапе программно-целевого планирования оценивается эффективность реализации принятой программы.

Последующие действия обусловлены построением соответствующей организационной структуры, которая устанавливает необходимое количество планового персонала и распределение его по подразделениям аппарата управления, определяет состав плановых органов, регламентирует линейные, функциональные и информационные связи между плановыми работниками и подразделениями, устанавливает круг задач, обязанностей и степень ответственности в процессе реализации программ продуктов и потенциала. Согласованная работа всех уровней менеджмента организации способствует достижению генеральных целей плана и их эффективной реализации.

Таким образом, построение организационной системы управления для решения конкретной проблемы при программно-целевом методе сводится к следующей последовательности действий:

- формирование общей структурной схемы системы и её главных характеристик (стадия композиции);
- разработка состава подразделений и основных связей между ними (стадия структуризации);
- разработка количественных характеристик аппарата управления, установление порядка его деятельности (стадия регламентации).

При этом первая стадия имеет принципиальное значение, поскольку она определяет структуру системы управления организации. На ней определяются система целей и задач организации, её тип и правовой статус, степень самостоятельности, границы деятельности, состав функций. На второй и третьей стадиях устанавливаются более детальные параметры системы.

Следующим этапом является обеспечение непрерывного контроля за достижением поставленных целей по реализации комплексной целевой программы развития торговой организации.

Назначение контроллинга в предупреждении возникновения кризисных ситуаций. Если выявленные в процессе анализа ситуации внутри организации ошибки и проблемы своевременно не исправить и не внести коррективы, то они искажают результаты оценки будущих условий внешней и внутренней среды организации. Такой подход усиливает риск, связанный с принятием неверных управленческих решений. Поэтому контроллинг выступает одновременно и завершающей стадией программно-целевого планирования, и функционирующим в течении всего процесса планирования инструментом.

Благодаря реализации контроллинга обеспечивается создание гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управленческого процесса. Действующая в организации служба контроллинга считает своей задачей упреждающий контроль на основе наблюдения за изменениями объекта, оценивает возможность реализации запланированных мероприятий.

Если организация, разрабатывая планы, придерживается определенной программы действий, то это свидетельствует о тщательной продуманности своей деятельности и, прежде всего, стратегии поведения на рынке, осознанном подходе к планированию в частности и менеджменту в целом.

Таким образом, реализация генеральных целей торговой организации, определенных системой программно-целевого планирования ее деятельности, предполагает принятие конкретных управленческих решений по следующим вопросам:

- распределение ресурсов, в основном ограниченных, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт;
- адаптация к внешней среде.
- внутренняя координация;
- осознание организационных стратегий.

Применение программно-целевого планирования торговыми организациями обеспечит динамичное развитие формам сочетания инструментов рыночного управления и государственного регулирования в планировании торговой деятельности, позволит эффективно использовать ресурсный потенциал организации, реально оценивать состояние бизнес-среды и конкурентных позиций ритейлеров, достигнуть устойчивости хозяйственных связей и реализации генеральных целей развития организации.

Литература

1. Анискин Ю., Павлова А. Планирование и контроллинг. Учебник. – М.: Омега-Л., -2003.
2. Зубкова Н. Эффективная система внутрифирменного планирования как инструмент организационной устойчивости предприятия// [Электронный ресурс] /1 февраля 2008г. – режим доступа: <http://google.by>
3. Стратегическое планирование: учебное пособие/ Под ред. проф. А.Н.Петрова. СПб.: Знание, ГУЭФ, 2003.
4. Ширенбек Х. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ пер. с нем. под общ. ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К. Рихтера. – СПб.: Питер, 2005. – С.72-219.

Е.Ф. Волонцевич, к. э. н., УО БГЭУ (г.Минск)

СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ КАК СПОСОБ РАСШИРЕНИЯ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ

Розничная торговля являлась одной из наиболее быстроразвивающихся отраслей экономики практически всех государств на протяжении последних 10 лет. Но наиболее высокие темпы наблюдались в государствах с переходной экономикой, чему способствовало оживление их общего экономического развития в совокупности с низкой обеспеченностью торговыми площадями вообще, особенно современных торговых форматов.

Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт, Бібліятэка

Белорусский государственный экономический университет. Библиотека

Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by>