

лиз и умение оперировать в практической деятельности не только такими категориями как издержки, прибыль, управления финансами. Это в равной степени относится и к ценам. Система ценообразования должна быть гибкой и эффективной. Она не может базироваться только на расчетах базового уровня ценообразования, которые основываются на поиске наиболее эффективных уровней торговых надбавок, а обязательно должна включать и определение возможных ценовых стратегий в зависимости от различных планов продаж.

Это позволит не только выбрать наиболее приемлемую политику цен, но и обосновывать эффективный план товарооборота, обеспечивающий желаемый экономический эффект.

А.В. Владыко

Белорусский государственный экономический университет

БИЗНЕС-ПЛАН КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Бизнес-планирование — это тот мощный рычаг, который способен привести в стройное действие все механизмы единого управляемого комплекса хозяйствующего субъекта. В условиях рыночной неопределенности важной отличительной чертой реального бизнес-плана выступает его гибкость, то есть способность быстро реагировать на следующие действия:

- возникающие отклонения от установленных взаимоотношений с внешним окружением (государственные регламентирующие и управляющие органы; фискальные организации; банковские и финансовые учреждения; поставщики и т.п.);

- появление новых возможностей (открытие “новой ниши” в сфере торговли и услуг через систему освоения и предложения новых форм торговли; конкретизация и выделение специфических (особых) направлений торговой деятельности, определяющих имидж торгового предприятия и закрепляющих за ним определенное положение в среде конкурентов и потенциальных покупателей и т.д.);

- изменение ситуации внутри предприятия (внесение новшеств и совершенствований в организационную, управляющую, материально-финансовую и прочие структуры предприятия).

Иными словами, бизнес-план выполняет функции контроля за поэтапным достижением поставленных целей. Вместе с тем, базируясь на общей концепции развития торгового предприятия, данный документ раскрывает экономические и финансовые аспекты стратегии развития фирмы, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям.

Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по поставке задач с учетом реальных финансовых возможностей хозяйствующего субъекта. Разрабатывая программу действий на определенную перспективу, предлагается четкий механизм реализации предпринимательских намерений, сориентированный на изучении и анализе взаимоотношений между спросом и предложением на продаваемые товары и выявлении степени их конкурентоспособности.

В рыночной экономике бизнес-план — это рабочий инструмент, применяемый во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования предприятия, показывает, каким образом возможно достичь поставленных целей. Хорошо разработанный бизнес-план является “реальным ключом” к росту и становлению данного предприятия на рынке, к завоеванию новых и укреплению старых позиций на рынке това-

ров и услуг. Бизнес-план конкретизирует стратегический план экономической деятельности торгового предприятия, позволяет определить возможности развития выбранного направления исходя из тщательного анализа начатого дела во всех деталях.

Поэтому в настоящее время в нашей республике сфера назначения и применения бизнес-планирования достаточно велика. По сравнению со странами развитой рыночной экономики, в которых бизнес-план выполняет определенно конкретные функции (во-первых, является необходимым документом при создании нового предприятия, и, во-вторых, технико-экономическим обоснованием необходимости получения иностранных инвестиций) в условиях сложившейся экономической ситуации в торговле выработан многогранный подход к бизнес-планированию.

Бизнес-план разрабатывается в следующих случаях:

1. Создание нового предприятия и определение основных направлений его развития.

2. Получение кредита для успешного ведения дел или осуществления нового проекта, связанного с расширением круга реализуемых товаров и предоставляемых услуг, изменением направленности специализации торгового предприятия и формированием новых фондов хозяйственной деятельности и пр.

3. Получение иностранных инвестиций для поддержки представленной программы действий заинтересованным иносфирмам.

4. Организация и ведение совместного предпринимательства.

5. Формирование технико-экономического обоснования проекта предпринимательской деятельности в условиях приватизации и реструктуризации.

6. Проведение комплексных программ по важным социально-экономическим сферам хозяйствования на предприятии (совершенствование культуры обслуживания; проведение реконструкции и прочее).

Торговля в отличие от других отраслей народного хозяйства, является благодатной почвой для гибких рыночных преобразований, обладая реальными возможностями для внедрения и широкого применения бизнес-планирования во всех формах его проявления. Достаточная мобильность ресурсов торговых предприятий позволяет экономически обосновать последовательность действий по реализации стратегии хозяйствования и определить способы концентрирования финансовых ресурсов, так как именно бизнес-план выступает важным средством для увеличения капитала торгового предприятия.

В торговле выраженным примером практического внедрения бизнес-планирования, как составного элемента планового управления выступает государственное предприятие Центр оптово-розничной торговли "Кирмаш", которое реально использовало с целью получения кредита и использует в настоящее время для оперативного управления и стратегического планирования экономически обоснованный бизнес-план. ГП ЦОРТ "Кирмаш" входит в состав концерна "Белместпрома", деятельность которого сконцентрирована на реализации товаров местной промышленности. В 1995 году, когда магазин практически перестал существовать как фирменный, резко сократился товарооборот, был разработан первый бизнес-план под конкретную цель — получение инвестиционного кредита под новое оборудование в размере 7 млрд рублей.

При составлении бизнес-план руководство ГП ЦОРТ "Кирмаш" провело обоснованный анализ эффективности использования торговой площади; напряженности плана товарооборота в части сравнения дневной нагрузки на 1 продавца и на 1 м² торговой площади по ряду крупных универ-

магов г.Минска (“ЦУМ”, “ГУМ”, “Беларусь”, “Торговый Дом на Немиге”) с целью формирования оптимальной структуры размещения товарных групп, позволяющей достигнуть запланированного объема товарооборота, способного покрыть расходы, связанные с реконструкцией, и обеспечить стабильное положение среди своих конкурентов. Доход в размере 7 млрд рублей, направленный на покрытие инвестиционного кредита, уже был достигнут к июню 1996 года, что подчеркивает обстоятельность и эффективность составленного бизнес-плана.

В настоящее время, на торговом предприятии “Кірмаш” процессу планирования финансово-экономической деятельности уделяется особое внимание, так как, имея ориентиры по товарообороту, издержкам, валовому доходу и прибыли, возможно реально обосновать резервы их роста или снижения (относительно к издержкам), целесообразность проводимых мероприятий за счет прибыли (реконструкция и модернизация торгово-производственного процесса предприятия, социальное развитие трудового коллектива, взятие и своевременное возвращение кредитов и прочее), оценить уровень платежеспособности и финансовой устойчивости.

Следовательно, обоснованный бизнес-план служит гарантией надежности предпринимаемых действий и “просчитанным” средством увеличения капитала любого торгового предприятия.

Р.П. Валевиц, Г.А. Давыдова

Белорусский государственный экономический университет

РЕФОРМИРОВАННОЙ ЭКОНОМИКЕ -ТРАНСФОРМИРОВАННУЮ СИСТЕМУ ЦЕЛЕВЫХ И ОЦЕНОЧНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Преобразования экономики Республики Беларусь и ее основных отраслей хозяйствования потребовали не только смены формы собственности, но и формирования “правил игры” соответствующих этому периоду. Среди них важная роль принадлежит разработке и внедрению в практику новой системы целевых и оценочных показателей.

Большинством торговых предприятий различных хозяйственно-правовых форм применяются традиционные методы анализа и система показателей оценки деятельности, сложившееся в конце 80-х и начале 90-х годов. В основном это количественные показатели типа: объем товарооборота, уровень издержек обращения, уровень валового дохода, прибыльность продаж, темпы их изменения и т.п. К тому же и система материального стимулирования труда в торговле остается привязанной к валовому показателю товарооборота. Система оценочных показателей, ориентированная на определение степени выполнения планов и динамики по основным показателям не нацеливает на повышение эффективности работы, не отвечает в полной мере требованиям рыночной экономики, изменившимся внешним и внутренним условиям функционирования предприятий.

Использование количественных показателей в определенной мере действует тому, что предприятия торговли не разрабатывают свою стратегию поведения на рынке, которая позволила бы обеспечить прорыв и работу по законам цивилизованного рынка, развиваться. Не случайно число убыточных предприятий в сфере обслуживания не сокращается, а растет. Конечно такая ситуация обусловлена множеством факторов внешнего и внутреннего характера действия, но определенная доля “вины” за сложившуюся ситуацию лежит и на несовершенной системе целевых и оценочных показателей. Необходимость разработки новой системы показателей в сов-