

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-

ременных условиях хозяйствования обусловлена также повышением требований к достоверности разрабатываемых оценок, получаемой информации и появлением современных технических возможностей обработки данных. Эффективностью деятельности предприятий можно и нужно управлять.

Составными элементами механизма управления эффективностью должны стать:

система показателей для стратегического и текущего планирования и управления основной деятельностью, аналитической оценки эффективности достигнутых результатов;

определение целевых ориентиров, выбор стратегии поведения предприятия на рынке;

методика обеспечения достоверности исходной информации и рассчитываемых показателей;

методика и последовательность анализа и оценки экономической эффективности торговой деятельности;

методика расчета показателей;

изучение и оценка влияния внешних и внутренних факторов на экономическую эффективность торговой деятельности;

мониторинг финансового состояния и эффективности всех видов деятельности;

разработка мероприятий по разрешению возникающих оперативных и долгосрочных проблем.

Сложность обоснования системы оценочных показателей состоит в том, что действующие на предприятиях нашей республики учет и финансовая отчетность еще не соответствуют полностью требованиям международного стандарта, а управленческий учет практически отсутствует. Кроме того, управление торговым предприятием имеет ряд специфических отраслевых особенностей, которые следует учитывать при определении стратегии, задач и функций менеджмента торгового предприятия [большая численность малых предприятий, невысокая длительность операционного цикла (время от поставки до реализации товара и получения денежных средств), разрыв во времени между поставкой и продажей товаров, требующий дополнительной потребности в оборотных средствах вложенных в товарные запасы, жесткие методы государственного регулирования, сильная зависимость от факторов внешней среды].

Исходя из основной целевой функции деятельности торгового предприятия, вытекают основные задачи:

финансовое обеспечение избранной стратегии развития торгового предприятия, достижение финансовой устойчивости, постоянной платежеспособности и ликвидности, снижение издержкостности, максимизация рентабельности при минимизации риска, развитие товарооборота, увеличение числа потребителей, улучшение культуры обслуживания, расширение инновационной деятельности, ускорение товарооборачиваемости и др.

В основе методологических подходов формирования новой системы целевых и оценочных показателей лежат четыре идеи:

расширение системы известных показателей с усилением ориентации на финансовые результаты;

адаптация к современным условиям хозяйствования системы показателей, работающих в странах с развитой рыночной экономикой с соответствующим изменением методики исчисления затрат, прибыли, учета и статистической отчетности;

разработка новой системы показателей на основе введения в отечественную практику управленческого учета;

разработка показателей с учетом тенденций, положений, требований вытекающих из теории “катастроф”.

Реализация любой из названных идей предполагает использование трех групп показателей: финансовые, показатели характеризующие позицию предприятия на рынке, показатели удовлетворения спроса и качества обслуживания покупателей.

В составе показателей первой приоритетной группы следует выделять объем продаж, валовой доход, условно-чистую прибыль, балансовую прибыль, чистую прибыль с выделением направлений использования, показатели рентабельности, финансовой устойчивости и платежеспособности и др.

Позиция предприятия на рынке будет оценена с помощью системы показателей коммерческой (деловой) активности и конкурентоспособности.

Степень удовлетворения спроса и качества обслуживания покупателей на уровне предприятия может быть измерена через наличие “неходовых” товаров в запасах, уровень обновления ассортимента, коэффициент реализуемости товаров и др.

Выбор той или иной идеи, трансформация ее в показатели зависят от возможности обеспечения комплексного формирования не только торговли, но и других отраслей хозяйства страны, готовности практики к реальным преобразованиям.

*И.М. Микулич, Н.Н. Скриба*

Белорусский государственный экономический университет

## **ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ДОХОДОВ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Сложившаяся в республике экономическая ситуация оказывает сильное и порой неадекватное воздействие на работу торговых предприятий. Иногда принимаемые решения, носящие на первый взгляд положительную направленность, впоследствии вызывают негативные изменения, локализация и устранение которых требуют приложения уже гораздо больших усилий. Так, установление предельного уровня инфляции в размере 2 % в месяц, казалось бы, способствует снижению инфляции или контролю над ее темпами, поддержанию на данном уровне денежных доходов населения и т.д. Однако, и это со всей очевидностью показала практика, неувязка данной меры со всем остальным комплексом экономических закономерностей не только не позволила добиться желаемых результатов, но и привела к большим искажениям и дестабилизации ситуации на товарном рынке.

Сегодня цены на импортируемые товары, которые не производятся и не произрастают в республике, но требуются для нормальной жизнедеятельности людей (морская рыба, цитрусовые, кофе, чай и др), зависят в большей степени не от уровня инфляции, а от динамики курса свободно конвертируемой валюты, который и определяет контрактную цену товаров. Результатом этого стало вымывание на рынке ассортимента реализуемых товаров, а отдельные товары вообще “ушли с рынка”. Жесткое административное регулирование курса без учета экономических реалий привело к невозможности рассчитаться за поставляемые по импорту товары. В такой ситуации потребитель теряет дважды. Первый раз, когда не имеет возможности приобрести товар в магазине, поскольку легально магазину закупить его не у кого при ограничении уровня цен. Второй раз, когда по-