

***СИСТЕМА ПЛАНОВ В ТОРГОВЛЕ, ИХ  
ВЗАИМОСВЯЗЬ И ВЗАИМОУСЛОВЛЕННОСТЬ***

---

Успех рыночных преобразований в торговле в настоящее время зависит от умения сочетать "свободу" рынка с объективным регулированием плана.

В индустриально развитых капиталистических странах дилемма "рынок и план" решается в зависимости от степени (особенностей) развития производственных сил и товарно-денежных отношений по принципу: "рынок — насколько возможно, план — насколько необходимо". При этом диапазон вариантов соотношения рыночных и нерыночных начал в управлении национальной экономикой довольно широк — от преимущественно рыночных методов и подходов (США, ФРГ) до систем, в рамках которых государству отводится относительно большая роль в регулировании производственных процессов (Южная Корея, Япония, Франция).

В нашем государстве решение данной "дилеммы" совпало с резким ухудшением экономического положения подавляющего числа существовав-

ших к началу 90-х годов предприятий. Трудно не согласиться с ведущими российскими специалистами в том, что господствовавшая "экономика дефицита товаров с характерной для нее переутяжеленной структурой, специфическими типами предприятий, пропорций (точнее — диспропорций, — в том числе в области издержек и цен) в результате стихийных действий, без продуманной стратегической программы, преобладания внеэкономических методов управления (административного слома как макро-, так и микроэкономического планирования, нормативного ценообразования, повальной приватизации) трансформировалась в "экономике дефицита ликвидных ресурсов". Недостаточное развитие "товарности" производства, отсутствие действенной рыночной инфраструктуры, отказ от разработки целенаправленных планов, выступающих не директивами, а реальным руководством к действию, интенсифицировали экономический спад, свертывание инвестиций и проедание производственных фондов.

В торговле stagflationные процессы привели к резкому дефшдату оборотных средств, и как следствие -- товарного ассортимента; несоблюдение выбранной спецификации, прекращение обновления материально-технической базы, недостаточное изучение потребительского спроса и причин его изменения и в результате — отсутствие экономически обоснованной стратегии действий.

Планирование оказалось ненужным, т.к. оно строилось на директивном установлении экономических заданий, не отвечающих реальным потребностям существующего спроса.

Однако, как показала практика собственного хозяйствования и как свидетельствует опыт стран с развитой рыночной экономикой, без четкой программы действий рыночный механизм стихийно срабатывает на происходящие хозяйственные процессы. Поэтому в условиях "цивилизованного" рынка разрабатываемая система планов выступает мощным регулятором действующих сил рынка.

Специфичность планирования в торговле определяется высокой мобильностью и маневренностью торговых предприятий, реальной способностью достаточно быстро реагировать на меняющиеся запросы и потребности покупателей, конъюнктуру рынка, что в свою очередь обеспечивает динамичность разрабатываемых прогнозов на будущее. Учитывая специфику отрасли, построение системы планов в торговле предполагает тесное взаимодействие научно-обоснованных планов на каждом уровне управления процессами хозяйствования. Главное; избежать директивности и "беспрекословности" плановых заданий, создав "атмосферу" возможного поиска альтернативного решения исследуемых проблем и использования планируемых показателей в качестве потенциальных ориентиров и реальных рекомендаций в управлении предприятием.

Таким образом, с стема планов в торговле представляет собой целостную совокупность целевых документов, охватывающих все уровни управления торговлей и обеспечивающих с помощью соответствующей системы показателей поступательное, планомерное экономическое и социальное развитие страны.

Следовательно, система планов в торговле должна иметь гибкий механизм адаптации, позволяющий облегчить процесс приспособления составленных планов к различным пертурбациям будущего. По мнению американских ученых У.Кинга и Д.Клиланда, "если о необходимости обеспечения адаптивности планов помнят с начала их разработки, то они с большей вероятностью окажутся эффективными (даже если представление о будущем изменится), нежели "лить железобетонные плиты", основывающиеся на полной уверенности в том, что будущее будет именно таким, каким оно представляется в момент их составления".

Отсутствие стройной системы планов, легко адаптирующейся к условиям хозяйствования отдельного торгового предприятия и отрасли в це-

лом, привело к "стихийности" выработки планов (при острой необходимости: освоение новой сферы торговли и услуг, применение передовых технологий и торгового оборудования, получение кредита и т.п.). В условиях рыночной экономики такой подход к планированию является глубоко ошибочным. План должен стать реальным руководством к действию, позволяющим избежать неверных шагов на пути хозяйствования с помощью многовариантных просчетов хода событий. В процессе планирования охватываются кратко- и долгосрочные цели, вырабатывается хозяйственная политика торгового предприятия, от "жизненности" которой зависит формирование устойчивого в сознании потребителя и отличительного в среде конкурентов "образа" — имиджа торгового предприятия.

Система планов в торговле позволяет охватить все уровни хозяйствования с помощью полноценной стратегии, координирующей и направляющей деятельности торговой организации или предприятия с учетом особенностей внешней среды и условий конкуренции как в целом по отрасли, так и в отношении отдельных хозяйствующих субъектов.

В настоящее время к планированию в торговле выработался неадекватный подход. Многие хозяйствующие субъекты скептически относятся к необходимости планового обоснования торговой деятельности, сохраняя за планом присущую в прошлом централизованной экономике функцию, перераспределения товарных ресурсов.

Другие объясняют свою "пассивность" в отношении плана сложностью предвидения будущего и оценки риска предпринимаемых действий в условиях характерной для республики экономической нестабильности.

Третьи — "плывут по течению", не планируя на будущее, а руководствуясь оперативными заданиями по основным финансовым показателям торговой деятельности.

Однако многие торговые предприятия, в особенности крупные универмаги (в частности, Торговый дом "На Немиге", универмаг "Беларусь", государственное предприятие Центр оптово-розничной торговли "шрмаш" и некоторые другие), стремятся создать собственную систему эффективного планирования и прогнозирования результатов хозяйствования на будущую перспективу.

В условиях рыночной экономики не приемлема тождественность "стихийности", "непредсказуемости" рыночным принципам хозяйствования. Ибо перед западными специалистами в настоящее время стоит задача по повышению точности составляемых прогнозов, а не по доказательству целесообразности их проведения. Поэтому, возвращаясь к плановому регулированию экономической деятельностью на новом "витке" его развития, необходимо сформировать новую, более качественную систему планирования, используя накопленный опыт и применяя прогрессивные наработки в этой сфере.

Система планов в торговле выполняет следующие функции:

- определяет стратегии и программы распределения ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и т.д.) для различных уровней организации и периодов времени;
- обеспечивает ориентиры для установления приоритетов при распределении ресурсов;
- определяет цели и задачи для всех уровней и элементов организации;
- включает прогнозы и допущения относительно конкуренции и внешних факторов, а также внутренние ограничения, влияющие на стратегические цели;
- определяет характер действий и "психологию" поведения на случай отклонения событий от нормального хода;
- включает финансовый прогноз — денежное выражение целей и стратегий, а также ресурсного обеспечения;

— определяет координационные механизмы для интеграции кратко-, средне- и долгосрочных целей;

— устанавливает стандарты для оценки достигнутого уровня.

Формирование системы планов в торговле предполагает охват всех уровней управления ( макро-, мезо- и микроуровней) в тесном взаимодействии друг с другом и с учетом специфики каждого из них.

Планирование на макроуровне определяет приоритеты и намечает ориентиры в развитии экономики в целом. При этом следует отметить, что разработка таких планов должна опираться на социальные заказы, преодолев "остаточный принцип" в отношении социального аспекта хозяйствования.

Учитывая важность социальной направленности разрабатываемых планов, на макроуровне целесообразно постепенно подойти к системе индикативного планирования.

Индикативное планирование означает, что государство с учетом потребностей регионов разрабатывает среднесрочные программы экономического развития всего народного хозяйства, в т.ч. и частного-рынка, устанавливает конкретные и обеспеченные ресурсами хозяйственные ориентиры, тем самым заинтересовывая предпринимателей, делая выгодными для них участие в реализации стратегически важных проектов.

Устойчивые экономические нормативы, четкие ориентиры и приоритеты хозяйственной политики, гарантированное государством финансирование, отлаженная система социального обеспечения, реально выполняемые для предприятий всех форм собственности требования фискальной политики приведут к относительной стабилизации экономики республики.

Основным условием достоверности планового руководства торговлей является организация действенной системы изучения емкости рынка на основе балансов спроса и предложения, реально влияющей на разработку отраслевого плана экономического и социального развития.

Торговля как особая отрасль народного хозяйства в конечном счете ориентирована на потребителя, а следовательно, прямо реагирует на состояние спроса и динамику реальных денежных доходов населения.

Поэтому изучение емкости рынка, устанавливающей максимально возможный объем реализации товаров при данном уровне платежеспособного спроса, товарного предложения и розничных цен, исходя из товарных балансов спроса и предложения, позволит разработать реально действующий план экономического и социального развития торговли.

Отраслевой план, как известно, служит "первоначальной базой" для измерения имеющихся возможностей хозяйствующих субъектов с экономическим потенциалом отрасли, для оптимального выбора направлений успешного хозяйствования и путей завоевания новых и укрепления прежних позиций на рынке. Имея перед собой план развития отрасли, торговое предприятие может реально оценить приоритетность своей позиции на рынке, сравнив перспективы продолжения осуществляемых видов деятельности или диверсификации новых, расширяющих круг предоставляемых услуг, а также обновляющих ассортимент реализуемых товаров.

Следовательно, планирование на макроуровне должно учитывать общие тенденции и направления в развитии отрасли и экономики в целом с тем, чтобы в дальнейшем избежать ошибок, вызванных невладением хозяйственной ситуацией на региональном рынке товаров и услуг.

Таким образом, система планов в торговле должна состоять из следующих комплексов:

1. Стратегический план — "вершина всех планов", как правило, долгосрочный. Однако жестких рамок по ограничению сроков стратегического планирования не установлено. Так, американскими корпорациями стратегические планы обычно разрабатываются на 10—15 лет, западногерманские фирмы предпочитают строить долгосрочную стратегию

своих действий сроком на 5 лет. И это естественно, ибо временной фактор не является основополагающим при разработке стратегических планов в отличие от долгосрочного планирования, при котором обычно исходят из того, что в будущем итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, то есть речь идет о более высоких показателях. Такая процедура постановки целей, ведущая чаще всего к завышенным показателям, характерна для отечественной системы, планирования, в основу которой заложен принцип достижения результатов лучших, чем имеющиеся, на основе экстраполяции основных показателей (в частности, прибыли). В создании такой системы наблюдается "односторонность" аналитического процесса, сконцентрированного на изучении динамики изменений внутренних факторов на торговом предприятии, без учета действий противоречивых условий внешней среды. Значимость стратегического планирования заключается, по мнению ведущего специалиста Стенфордского университета Р.Стюарта, в том, что "определение перспектив предотвращает выход результатов за пределы обозримости, что бывает, когда фирма действует, пользуясь экстраполяцией своих прошлых тенденций".

В условиях развития рыночных отношений стратегическое планирование должно занять ведущее место в системе управления торговым предприятием, ибо тот, кто строит свои решения на стратегически значимых основах, имеет более долговременный горизонт действия и обладает высокой степенью адаптации к превосходящим переменам.

Учитывая нестабильность экономической ситуации в республике, стратегические планы целесообразно разрабатывать на 4 — 5 лет (не менее чем на три года), определив целевую функцию торгового предприятия в виде долгосрочных и краткосрочных задач и обозначив стратегию достижения поставленных целей.

Механизм стратегического планирования строится на поэтапном проведении следующих действий:

1. Анализ перспектив фирмы, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Иными словами, аналитический процесс предплановых действий должен не только охватывать изучение внутренних условий хозяйствования, но и учитывать динамику реальных изменений факторов внешней среды, зачастую способных коренным образом повлиять на рыночные позиции хозяйствующего субъекта.

2. Анализ позиций в конкурентной борьбе. Его задачей является определение того, насколько можно поднять результаты работы фирмы, улучшить конкурентную стратегию в тех видах деятельности, которыми она занимается.

В результате проводимого сравнительного анализа структуры расходов своего и конкурирующего предприятия выявляются слабые и сильные стороны хозяйствующего субъекта, используемые им при выработке стратегии поведения на рынке товаров и услуг. Общее правило таково: те позиции, по которым намечено превосходство предприятия, должны быть использованы для усиления его конкурентной позиции. По тем позициям, где преимущество у конкурентов, должны быть выработаны меры, препятствующие им использовать эти преимущества.

3. Метод выбора стратегии, который включает сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.

Стратегия, по оценкам ряда специалистов, — это постоянный поиск плана действия через выявление конкурентных преимуществ предприятия, **являющихся** повторяющимся процессом, который начинается с **констатации современной позиции предприятия**.

Стратегия предприятия может быть представлена с разной степенью детализации. Когда речь идет об анализе успешности существующей стратегии, то анализируются следующие параметры:

- цели, задачи и общая стратегия;
- сферы конкуренции предприятия;
- функциональные стратегии: торговля, маркетинг, НИОКР, финансы, персонал и др.;
- последние действия по реализации стратегии: ценовая и рекламная политика, реализация товара-новинки, выход на новые рынки и т.д.

4. Анализ путей диверсификации, задачей которого является оценка недостатка нынешнего набора видов деятельности и определение новых видов, к которым фирме следует перейти.

При этом следует учесть определенные ориентиры развития отрасли на мезоуровне с тем, чтобы сопоставить реальность избранных путей диверсификации с характером проводимой "политики" отраслевого планирования.

5. Выработка стратегии предприятия. Чаще всего принято выделять три типа базовой конкурентной стратегии: лидерство в низких издержках, дифференциация реализуемых товаров и фокусирование на специфической нише. Торговому предприятию не следует прибегать к половинчатым решениям относительно выбранной стратегии.

По характеру реализации в отдельные периоды стратегия может быть наступательной или оборонительной, или сочетать методы и той и другой. При обосновании стратегических действий торговое-предприятие может исходить из жизненного цикла товара, географических масштабов конкуренции, реального состояния потребительского спроса обслуживаемого контингента.

В условиях рыночной экономики стратегическое планирование является единственным способом оптимального прогнозирования возможностей на длительную перспективу хозяйствования. Оно учитывает риск принятия руководством неверного решения, ибо предполагает системный анализ не только непосредственно контролируемых внутренних факторов, но и внешних условий, как тех, на которые влияют действия предприятия, так и не находящихся с ним в прямой зависимости.

Одним из направлений стратегического планирования выступает бизнес-план.

Практика хозяйствования за рубежом показала, что бизнес-план является главным финансово-экономическим обоснованием новых идей и действий.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, описывающим процесс функционирования торгового предприятия. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию "окрепнуть", завоевывать новые позиции на рынке, где оно функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции реализации новых товаров и услуг.

Бизнес-план увязывает внутрифирменный анализ и макроэкономический анализ, проводимый специализированными научными организациями.

Так как бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (товара и услуг) на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

1. Конкретный проект реализации определенного вида товаров (услуг), оказания новых услуг с учетом особенностей удовлетворения потребностей покупателей;
2. Всесторонний анализ хозяйственной и коммерческой деятельности

торгового предприятия, целью которого является выделение ее слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;

3. Изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых на торговом предприятии для реализации конкретных задач.

Бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития предприятия.

Вместе с тем он базируется на общей концепции развития предприятия, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям.

Важной особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей торгового предприятия. Бизнес-план будет принят при условии обеспеченности необходимыми финансовыми ресурсами и определения источников его финансирования.

Каждая задача бизнес-плана может быть решена только во взаимосвязи с другими (стратегическим, текущим) планами. Процесс составления плана позволяет тщательно проанализировать начатое дело во всех деталях.

Бизнес-план служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами — для привлечения инвесторов и кредиторов. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности.

Поэтому бизнес-план является своеобразным "пропуском" к получению дополнительного капитала, необходимого для осуществления нового проекта. Следовательно, на стадии проверки новых идей, освоения новых торговых технологий, открытия новых торговых предприятий, получения кредитов и разработки инвестиционных проектов бизнес-план становится незаменимым инструментом управления и успешного завершения намеченных программ.

Бизнес-план, включая в себя как ближайшие, так и перспективные цели и задачи, поставленные перед торговым предприятием на основе тщательного анализа и оценки слабых и сильных сторон предприятия, изучения конкурентной среды и потенциальных рынков сбыта, устанавливает степень возможных рисков и величину необходимых средств для реализации проектов. Иными словами, бизнес-план определяет стратегию бизнеса, представляет концепцию развития вновь созданного торгового предприятия, позволяет определить возможности действия новых направлений хозяйствования.

Следовательно, стратегическое планирование должно стать неотъемлемой частью системы управления, в первую очередь, крупных торговых предприятий (торговых ассоциаций, консорциумов, холдингов, акционерных обществ, торговых центров и домов и т.п.), занимающихся различными видами деятельности и оказывающих широкий спектр торговых услуг, основной целью деятельности которых является не единовременное получение прибыли, а завоевание признания со стороны потребителей в будущем. Используя системный подход, такие торговые предприятия смогут добиться взаимообусловленности и содержательности разрабатываемых планов.

Взаимоувязка краткосрочных задач и долговременных перспектив является необходимым условием успешности реализуемой стратегии. Без знания текущих проблем, позволяющих выявить модель покупательского поведения на рынке, изучить психологию потенциального потребителя, невозможно установить реальные ориентиры перспективного плана.

Владение текущей ситуацией и организованное решение оперативных задач создают "благодатную почву" для реализации намеченной стратегии. Ибо стратегическое планирование не только определяет текущее, но

и оперативную реальность, в некоторой степени ограничивает стратегическое поле деятельности.

В условиях рыночной экономики текущее планирование рассматривается как этап реализации избранной предприятием стратегии, получившей экономическое обоснование в стратегическом плане данного хозяйствующего субъекта.

2. Текущее планирование представляет собой вид деятельности по разработке планов, ориентированных на поступление товаров и услуг на уже имеющиеся рынки.

Эти планы, рассчитанные, как правило, на год, подкрепляются планами для каждой функциональной области: продажа, товарное обеспечение, издержки обращения, финансирование и т.д. Текущий план должен разрабатываться каждым торговым предприятием с тем, чтобы иметь четкое представление о своих нынешних возможностях, определить пути их эффективного использования, выявить скрытые потенциалы и резервы экономического роста, которые можно направить на укрепление старых или завоевание новых позиций на рынке.

Для торговых предприятий отправной точкой текущих планов является план продаж (товарооборота), учитывающий уровень платежеспособного спроса населения, степень товарного обеспечения и характер розничных цен.

Каковы бы ни были цели разрабатываемой торговым предприятием стратегии, план товарооборота является основой для их достижения в том отношении, что он отражает основную функцию торговой деятельности — продажу товаров. И от того, насколько точно будет определена прогнозируемая величина реализации (товарооборот), зависит, будет ли предприятием получена вся возможная прибыль и какая часть окажется утраченной или "невостребованной".

Поэтому в условиях перехода к рыночной экономике в основу планирования товарооборота на уровне торгового предприятия кладется идея о развитии рынка. При данном подходе планирование объема товарооборота должно прг-зводиться в соответствии с емкостью рынка и структуры спроса населения на реализуемые товары. При этом величина ресурсов, затрат и возможных финансовых результатов определяется исходя из практического объема товарооборота.

Трудность реализации данного подхода заключается в практическом отсутствии потоварных балансов спроса и предложения на реализуемые товары (хотя в республике ведется огромная работа на уровне Министерства экономики по созданию проекта данного баланса), позволяющих оценить степень обеспечения платежеспособного спроса населения, а следовательно, и обосновать емкость исследуемого рынка товаров и услуг.

Во-вторых, расчет емкости рынка по известной формуле:

$$E_p = \text{п}_\phi + M_o \pm M_d,$$

где

$E_p$  — емкость регионального рынка;

$\text{п}_\phi$  — покупательные фонды населения из доходов планируемого периода;

$M_o$  — мелкооптовый оборот;

$M_d$  — сальдо миграции денег.

затрудняется сложностью учета неудовлетворенного спроса населения.

Как известно, неудовлетворенный спрос представляет собой сумму денежных средств населения, предназначенных на покупку товаров, но оставшихся в виде организованных и неорганизованных сбережений из-за отсутствия в продаже необходимых товаров. При этом перенесенный на другие товары спрос не относится к неудовлетворенному;

Определение величины неудовлетворенного спроса зависит от органи-



зации учета денежных сбережений, хранящихся не только в банковских учреждениях, но и на руках у населения, чаще в виде валютных накоплений. Поэтому планируемый в балансе денежных доходов и расходов населения прирост сбережений в сбербанках и займах не раскрывает истинной величины неудовлетворенного спроса в планируемом периоде. Для повышения достоверности значения неудовлетворенного спроса, по оценкам ряда отечественных специалистов, следует в балансе денежных доходов и расходов населения планировать не прирост, а абсолютную сумму средств, направленных на сбережение в банковских учреждениях. Тогда снижение их абсолютной величины за год найдет отражение и в покупательных фондах населения планируемого периода. В результате в покупательные фонды населения войдут средства на покупку товаров не только из доходов планируемого года, но и из переходящих остатков организованных и неорганизованных сбережений населения.

В свою очередь, наличие потоварных балансов спроса и предложения также позволит получить информацию о неудовлетворенном спросе населения, исходя из сопоставления величин возникшего спроса и реального предложения.

В результате коренным образом меняется содержание процесса вычисления емкости регионального рынка: он будет отражать не часть покупательского спроса, а весь покупательский спрос населения в планируемом периоде.

Следовательно, планируемая величина розничного товарооборота будет соответствовать максимально возможному объему реализации (емкости рынка) при данном уровне платежеспособного спроса населения.

Однако, как видно, данный метод еще не имеет законченного механизма адаптации и имеет ряд спорных моментов.

На практике же чаще всего торговыми предприятиями основным ориентиром текущего планирования избирается масса получаемой прибыли, определяющая размер и уровень других показателей финансово-экономической деятельности торгового предприятия (объема товарооборота, обеспечивающего ее получение; величины издержек обращения; суммы валовых доходов и т.д.).

Такой подход, в первую очередь, обусловлен нестабильностью в развитии экономики республики, обострением соотношения между темпами роста цен и реальных денежных доходов населения, усилением конкурентной борьбы и др.

Поэтому основным критерием успешного хозяйствования является получение достаточной прибыли.

Однако в условиях рыночной экономики каждый хозяйствующий субъект выберет для себя наиболее приемлемую методику определения плановой величины розничного товарооборота, исходя из выработанной политики и принятой стратегии хозяйствования в условиях рыночной экономики, специфики осуществляемой деятельности, стабильности своего положения на рынке, прочности взаимоотношений с предприятиями-поставщиками и обоснованности структурных преобразований в любой сфере деятельности (финансы, материальные и трудовые ресурсы, затраты и т.д.).

Помимо плана товарооборота текущее планирование предполагает разработку годовых планов издержек обращения, валовых доходов, прибыли, плана по труду и плана развития материально-технической базы торгового предприятия.

Характеризуя специфику текущего планирования, следует выделить один из важных элементов краткосрочных прогнозов — оперативный план.

Оперативные планы — это конкретные, детальные планы, посвященные решению точно поставленных вопросов хозяйственной деятельности торгового предприятия в краткосрочном периоде (например, месяц, квар-

тал, полугодие). Оперативные планы имеют узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуются большим разнообразием используемых приемов и методов. Объектом оперативного планирования могут служить маркетинговые исследования рынка товара-новинки, в частности, прогноз возможного объема продаж по интересующему товару на ближайшее время (например, квартал) и, как следствие, планирование необходимого объема товарных запасов с учетом ожидаемой величины платежеспособного спроса и т.д.

Оперативный план детализирует текущий, являясь максимально сориентированным на конкретную ситуацию на исследуемом рынке и учитывающим поведенческую психологию реальных покупателей при складывающихся экономических обстоятельствах свободного хозяйствования.

Оперативный план, задавая программу действий на короткий срок, наиболее приближен к реалиям условий хозяйствования и практически реагирует на их возможные изменения с достаточной точностью, ибо охватывает ближайшую перспективу.

В торговле оперативное планирование позволяет разработать планы продаж в разрезе отдельных товарных групп и товаров на конкретный период времени, тем самым анализировать, изучать и контролировать ассортиментную политику торгового предприятия.

Раскрывая сущность системы планов в торговле, следует отметить, что важным критерием, обоснованием любого плана, независимо от его временных границ, является финансовое планирование.

Финансовое планирование отражает цели и взаимодействие стратегических и оперативных мероприятий в денежной форме, что обеспечивает их реальную возможность. С другой стороны, финансовый план определяет потребность в капитале и возможные пути внешнего финансирования торгового предприятия. Финансовое планирование должно стать обязательным комплексом планирования на любом торговом предприятии, независимо от его размеров, структуры товарной специализации и т.д.

Финансовое планирование служит, в первую очередь, для сохранения финансового равновесия предприятия, а с другой стороны, препятствует накоплению излишних ликвидных средств.

Объектом финансового планирования являются финансовые ресурсы, т.е. денежные средства, направляемые на финансирование текущих вложений, затрат долгосрочного характера на образование различных фондов, выполнение обязательств перед бюджетом. Наличие и размеры финансовых ресурсов предопределяют объемы хозяйственной деятельности и возможности ее реализации.

Цель финансового планирования — определить источники получения и размеры доходов от всех видов осуществляемой хозяйственной деятельности и других поступлений денежных средств и обосновать конкретные направления по их эффективному расходованию.

Финансовый план торгового предприятия предусматривает потребность торгового предприятия в финансовых ресурсах, источники их покрытия и направления использования, а также взаимоотношения предприятия с финансовой системой по платежам в бюджет.

Финансовый план обеспечивает ресурсную увязку текущего плана со стратегическим и разрабатываемых бюджетов внутри их.

Поэтому следует различать краткосрочное (до одного года) и долгосрочное (свыше одного года) финансовое планирование.

Основные задачи краткосрочного финансового планирования на торговом предприятии заключаются: во-первых, в своевременном выявлении проблем, связанных с ликвидностью предприятия; во-вторых, в управлении потоками "расходов", опираясь на критерий ликвидности и рентабельности.

Долгосрочное финансовое планирование в большей мере ориентиру-

ется на структурные взаимосвязи в оснащенности предприятия капиталом и обеспечении предприятием выявленной потребности в капитале для реализации выбранной стратегии хозяйствования.

В настоящее время торговые предприятия осуществляют, главным образом, краткосрочное финансовое планирование, выступающее финансово-экономическим обоснованием текущих планов. Годовой финансовый план представляет собой сопоставление поступлений и расходов в течение года.

В краткосрочном периоде финансовый план является гарантом ликвидности. Он показывает излишек или недостаток платежей с учетом запасов платежных средств.

Для торговых предприятий краткосрочное финансовое планирование предполагает:

1. Составление собственно финансового плана (в виде баланса доходов и расходов).
2. Кредитного плана (заявки).
3. Кассового плана.
4. Проведения анализа и контроля за выполнением финансового плана.

Долгосрочное финансовое планирование в торговле, по мнению ряда специалистов, целесообразно проводить по следующим направлениям:

— прогнозирование и определение общей потребности предприятия в денежных средствах (капитале), исходя из прогноза основных показателей хозяйственной деятельности, предусмотренных стратегическим планом хозяйственного развития.

— составление планов капитальных вложений и определение потребности в средствах на реализацию намеченных инвестиционных проектов, связанных с совершенствованием материально-технической базы торгового предприятия, внедрением новых технологий и осуществлением финансовых операций.

— прогнозирование ликвидности активов предприятия, исходя из стратегической программы развития, в целях обеспечения постоянной платежеспособности предприятия.

Таким образом, тщательно продуманный научно-обоснованный финансовый план является незаменимым инструментом управления текущей и перспективной деятельностью торгового предприятия, необходимым условием реализации избранной стратегии хозяйствования.

Таким образом, общую структуру планирования на торговом предприятии можно представить с помощью следующей схемы (рис. 1, с. 39).

Следовательно, система планирования на торговом предприятии базируется на взаимоувязке разрабатываемых планов: стратегического, в том числе бизнес-плана, и текущего, включая оперативный.

Структура системы планирования должна устанавливаться самим хозяйствующим субъектом, исходя из поставленных целей, специфики торгово-производственного процесса, особенностей реализуемых товаров, специализации и прочих условий хозяйствования.

В условиях экономической нестабильности разработка системы планов реальна для предприятий с более устойчивым финансовым положением (торговых ассоциаций, концернов, центров, акционерных обществ и т. п.). Мелкие, в большинстве своем частные, магазины могут ограничиться составлением текущих планов в комплексе с краткосрочным финансовым планированием на основе экономического обоснования последовательности и реализуемости намеченных действий в бизнес-плане.

При разработке системы планов следует учесть характерную особенность плановой работы в торговле — нацеленность на конечного потребителя. Следовательно, предъявляются высокие требования к точности предлагаемого прогноза, необходимости научного обоснования проводимых изменений с учетом социоповеденческих факторов (психологии по-

ведения потенциальных покупателей, реакции на новый товар и услуги, реальной покупательской способности потребителей и т.п.). Ориентированность на запрос потребителя вносит свои коррективы и в отношения между торговым предприятием и поставщиком товаров. В этой сфере хозяйственные отношения должны складываться по следующему принципу: "Покупать не то, что произведено; а производить то, что покупается".

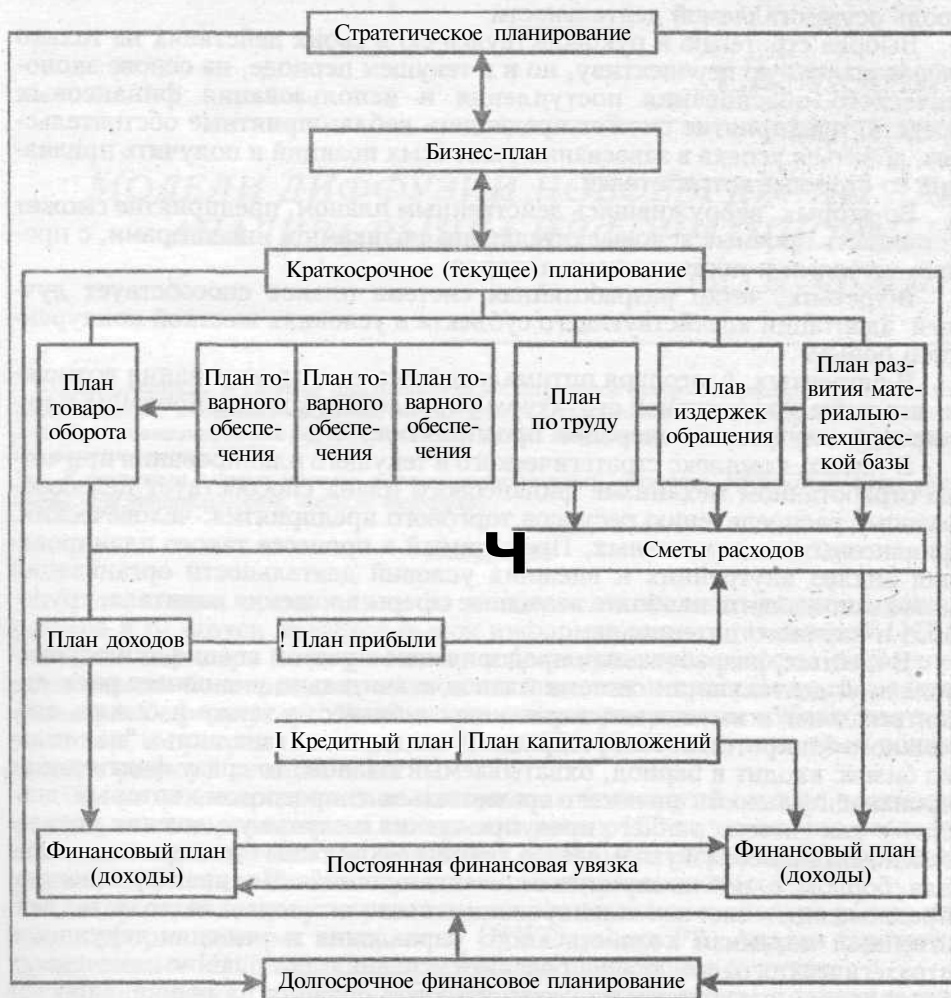


Рис. 1. Структурная схема планирования на торговом предприятии

Следовательно, разработка системы планов любым торговым предприятием в сочетании с рыночным механизмом хозяйствования является важным фактором успешного предпринимательства на рынке товаров и услуг.

Выдающийся американский менеджер Ли Якокка в своей работе "Карьера менеджера" писал: "... планирование отнюдь не должно означать социализм. Оно означает лишь наличие продуманной стратегии, сформулированных целей. Оно означает согласование всех аспектов экономической политики вместо разрозненного их выдвижения по частям, негласной их разработки людьми, преследующими лишь свои узкогрупповые интересы. У нас не будет процесса, если мы не откажемся от нелепой идеи, будто всякое планирование в масштабе страны представляет собой наступление на капита-

диетическую систему..." Так, стратегическое планирование требует достаточных финансовых ресурсов, а следовательно, реально осуществимо крупными торговыми предприятиями (торговыми концернами, ассоциациями, **центрами**, акционерными обществами и т.п.).

Таким образом, применение на практике в комплексе представленных выше планов позволяет: во-первых, обеспечить всесторонний учет и контроль осуществляемой деятельности.

Выбрав стратегию и руководствуясь ею в своих действиях не только на обозначенную перспективу, но и в текущем периоде, на основе экономического обоснования поступления и использования финансовых средств, предприятие сможет предвидеть неблагоприятные обстоятельства, добиться успеха в завоевании рыночных позиций и получить признание со стороны потребителей.

Во-вторых, вооружившись действенным планом, предприятие сможет установить прочные деловые отношения с банками и инвесторами, с производителями и поставщиками товаров.

В-третьих, четко разработанная система планов способствует лучшей адаптации хозяйствующего субъекта в условиях жесткой конкурентной борьбы.

В-четвертых, благодаря оптимальной системе планирования возможно создание эффективной структуры управления; координирования и интеграции внутренних операций предприятия.

В-пятых, комплекс стратегического и текущего планирования при четко отработанном механизме финансового плана способствует целесообразному распределению ресурсов торгового предприятия: человеческих, финансовых, материальных. Проводимый в процессе такого планирования анализ внутренних и внешних условий деятельности организации позволяет выявить наиболее выгодные сферы вложения капитала, трудового и научного потенциала.

В-шестых, разработанная предприятием с учетом специфики осуществляемой деятельности система планов значительно уменьшает риск лишиться денег и имущества, вложенных в бизнес, а также избежать возможного банкротства. Как утверждают западные специалисты, "как только бизнес входит в период, охватываемый планом, то сразу фактическая производительность начинает сравниваться с прогнозом, который действует как система раннего предупреждения в случае ухудшения показателей деятельности и указывает, в какой зоне должны быть приняты меры для борьбы с неблагоприятными тенденциями". По нашему мнению, предложенная система планирования позволит торговле создать действенный механизм хозяйственного управления и решения текущих и стратегических задач, предопределить успешное завершение намеченных программ — следовательно, упрочить свои позиции на рынке, завоевав признание со стороны потребителей.

Данный подход к планированию не является панацеей. Каждое торговое предприятие должно выработать свой механизм адаптации с учетом специфики и особенностей осуществляемой деятельности на рынке товаров и услуг.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Анташов В., Уваров Г. Экономический советник менеджера: Учебно-практическое пособие по управлению предприятием. Мн., 1996. С.23—31, 228—281.
2. Бизнес-план / Под. ред. М.В. Радиевского. М., 1996. 76 с.
3. Бизнес-план: Техничко-экономическое обоснование проекта предпринимательской деятельности в условиях разгосударствления и приватизации, реструктуризации, а также получения внешних инвестиций и кредитов. / В.Н. Давыденко, Л.Р. Чететка, В.С. Халымская и др. Мн., 1996. 148 с.

- 
4. *Кинг У., Клиланд Д.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. М., 1992. 391 с.
  5. *Хелферт Э.* Техника финансового анализа / Пер. с англ. под ред. Л.П. Белых. М., 1996. С.196- 246.
  6. Финансовое планирование и контроль / Пер. с англ. под ред. М.А. Поукока и А.Х. Тейлора. М., 1996. С.9-175.