

ривается как этап реализации избранной предприятием стратегии, получившей экономическое обоснование в стратегическом плане данного хозяйствующего субъекта. Текущий план, охватывая годовой период хозяйствования, формирует четкое представление о его нынешних возможностях и путях их эффективного использования с целью укрепления старых и завоевания новых позиций на рынке. Следовательно, если текущее планирование обеспечивает прибыль в текущий момент, то стратегическое создает экономический потенциал на будущее.

Элементом текущего планирования выступает оперативный план. Это конкретный детальный план, посвященный решению точно поставленных вопросов хозяйственной деятельности торгового предприятия в краткосрочном периоде (например, квартал, месяц, декада). Объектом оперативного планирования могут служить маркетинговые исследования рынка товара-новинки, в частности прогноз возможного объема продаж по интересуемому товару на ближайшее время (например, квартал) и, как следствие, планирование необходимого объема товарных запасов с учетом ожидаемой величины платежеспособного спроса и т.п.

Сердцевиной разрабатываемой системы планов является финансовое планирование. Оно определяет цели и взаимодействие стратегических и оперативных мероприятий в денежной форме, что обеспечивает их реальную возможность, а также устанавливает потребность в капитале и возможные пути внешнего финансирования торгового предприятия. Экономически обоснованный финансовый план выступает важным условием реализации как избранной стратегии, так и достижения высокой деловой активности в среде конкурирующих торговых субъектов. Следовательно, взаимосвязь стратегического и текущего планирования закрепляется в отложенном финансовом плане, являющимся финансовым обеспечением хозяйственной деятельности торгового предприятия и основой для принятия финансовых решений.

Таким образом, разработка действенной системы планов создает незаменимый инструмент управления деятельностью торгового предприятия, основанный на разумных предположениях о развитии экономики и предпринимательской активности, а также благоприятствует его финансово-экономической стабилизации.

*Е.Е. Шишкова*, доцент  
Гомельский кооперативный институт

### **Методические подходы к разработке стратегии деятельности торгового предприятия на рынке**

В рыночных условиях при наличии конкуренции эффективность деятельности торговых предприятий будет определяться двумя слагаемыми — степенью соответствия товаров и услуг спросу потребителей и правильным выбором стратегии, ориентированной на завоевание прочных позиций на рынке. Как известно, рыночная стратегия — это совокупность правил, которым должно следовать любое хозяйствующее подразделение, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли.

Потребность в разработке стратегии возникает в связи с динамизмом изменений экономических условий, в которых функционирует торговое предприятие, поэтому стратегия должна использоваться в качестве инструмента для адаптации к происходящим переменам окружающей среды.

Правильная и эффективная стратегия должна указывать пути достижения поставленных целей и удовлетворять требованиям шести критериев: внутренняя согласованность целей деятельности торгового предприятия с условиями окружающей среды; соответствие целей предприятия величине имеющихся ресурсов; достаточный уровень риска; временной диапазон и эффективность.

Разработка стратегии деятельности предприятия осуществляется в несколько этапов.

На первом этапе должен быть проведен анализ внешней среды функционирования торгового предприятия и его конкурентоспособности. Данный этап можно разбить на три части:

1. Исследование основных показателей рынка, на котором функционирует торговое предприятие и выявление тенденций его развития (определение доли товарооборота данного предприятия в общем товарообороте; размера покупательского спроса; степени освоения рынка конкурентами; возможностей рекламы и т. д.).

2. Оценка конкурентоспособности торгового предприятия, которая позволит проанализировать его внутренние резервы и ресурсные возможности.

3. Анализ внешней среды функционирования торгового предприятия.

Проводя данный анализ необходимо учитывать, что степень взаимодействия с разными компонентами внешней среды различна. Если с партнерами по хозяйственным связям предприятие взаимодействует непосредственно через прямые и обратные связи, то состояние внешнего окружения (средств массовой информации; уровня развития науки, культуры, техники; финансовых учреждений; правительственные организаций и законодательных органов) оно может только изучать и учитывать при планировании своей деятельности.

Второй этап разработки стратегии связан с определением целей и ключевых проблем в деятельности торгового предприятия. Приоритет целей, их значимость можно определить на основе составления "дерева целей". Поставленные цели взаимосогласовываются, конкретизируются и количественно определяются в виде системы важнейших показателей хозяйствственно-финансовой деятельности, к которым стремится данное предприятие.

На третьем этапе разрабатываются альтернативные варианты развития деятельности предприятия. С этой целью проверяется соответствие между поставленными целями и имеющимися ресурсами. Если имеющиеся у предприятия ресурсы не позволяют обеспечить достижение поставленных целей, нужно вернуться ко второму этапу и откорректировать поставленные цели.

Четвертый этап – оценка и выбор оптимального варианта развития деятельности торгового предприятия. На данном этапе осуществляется про-

верка степени реальности и выполняемости поставленных целей и разработанных вариантов их достижения по следующим критериям: время достижения конечной цели, устойчивость по отношению к действиям конкурентов, финансовая обеспеченность и степень риска.

Пятый этап – разработка конкретной программы действий и контроль за ее реализацией.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что выбор определенного варианта стратегии деятельности торгового предприятия должен основываться, во-первых, на тщательном анализе конкретного рынка, на котором функционирует данное предприятие, во-вторых, выявлении преимуществ по сравнению с конкурентами и эффективном использовании ресурсных возможностей.

*С.И. Скриба*, ассистент  
Белорусский государственный экономический университет

### **Подходы и методы внутрифирменного планирования**

Планирование на уровне фирмы выступает достаточно сложной, трудоемкой и ответственной процедурой. Поверхностное отношение к разработке плановых заданий существенно затрудняет процесс реализации поставленных целей и в конечном итоге может поставить под вопрос саму возможность существования предприятия. Формирование внутрифирменной стратегии, с одной стороны, заканчивает процесс планирования в масштабах экономики региона, а с другой стороны, является основой для построения всех будущих плановых решений на макроэкономическом уровне. Только при условии осуществления планирования на уровне предприятия весь процесс планирования как таковой приобретает целостную, законченную форму и наполняется реальным экономическим содержанием.

Сложность внутрифирменного планирования определяется, прежде всего, тем, что свое логическое завершение оно приобретает в виде плана как документа, где должны быть разрешены, совмещены и соподчинены выполнению поставленных целей все противоречивые моменты процесса планирования и процесса составления плана. В связи с этим осуществлению процедуры планирования на предприятии должно предшествовать глубокое изучение методологических и методических основ планирования, формирование соответствующей информационной базы и творческий подход к построению данного процесса.

Срок реализации поставленных целей в рамках разработанного плана и эффект от его достижения во многом определяются тем комплексом методов, которые были избраны при осуществлении планирования. В зависимости от факторов, влияющих на функционирование предприятия, его целевых установок, имеющихся ресурсов и потенциала предприятия реализация процесса планирования может идти с использованием целого ряда количественных и качественных методов.

В числе наиболее широко применяемых в настоящее время количественных методов планирования можно выделить портфельный анализ, методы оптимизации стратегического выбора, модели прогнозирования