



Анжелика ВЛАДЫКО,  
аспирантка кафедры  
экономика торговли  
БГЭУ



*Бизнес-план торгового предприятия в условиях экономической нестабильности представляет собой расчетно-аналитический документ, состоящий из следующих разделов:*

*1. Формирование главной цели (стратегии предприятия) путем исследования и анализа рынка, оценки места предприятия на нем с учетом его жизненного цикла, анализа экономической ситуации предприятия в целом.*

*2. Анализ и оценка потенциаль-*

*ных возможностей торгового предприятия:*

— анализ финансового состояния торгового предприятия;

— изучение и исследование кадрового потенциала;

— оценка уровня развития материально-технической база торгового предприятия.

*3. Разработка финансового плана и финансовых стратегий предприятия.*

*4. Оценка риска и страхование.*

*5. Контроль.*

# ПРИСТУПАЯ К РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Особенностью бизнес-плана как стратегического документа торгового предприятия является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей. Чтобы бизнес-план был принят и смог работать, он должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это, в свою очередь, влияет на характер проектов, которые кладутся в основу его разработки. Проекты должны быть не только инновационными, но и отражать фактические затраты на их реализацию и экономический эффект (доход) от реализации.

Если торговое предприятие, наметив значительный рост продаж вновь осваиваемых или традиционных товаров, не имеет достаточно собственных мощностей для торговли ими, то оно может пойти путем привлечения дополнительных капиталовложений для со-

здания новых торговых мощностей либо путем поиска партнеров, с помощью которых возможно расширение "границ" географических. Это создание филиалов, подразделений; строительство новых, реконструкция и расширение имеющихся торговых помещений; ввод системы информационного обеспечения (статистические данные, методические разработки) и автоматизированного учета продаж-поступлений товаров и т.д., совершенствование технологии продаж различных групп товаров и др. Второй путь, как правило, обеспечивает ускоренное решение задач и требует меньших средств.

Итак, приступая к разработке бизнес-плана, рекомендуется в виде первого шага определить главную цель настоящей и последующей деятельности торгового предприятия, т.е. сформулировать стратегическую задачу хозяйствующего пред-

приятия. На данном этапе следует охарактеризовать избранную стратегию развития, прогнозируемые затраты и рыночную нишу.

На практике в сложившихся условиях хозяйствования торговых предприятий оценку его места на рынке аналогичных товаров реально провести через сопоставительную характеристику по объемам продаж, затрат и доходов с основными своими конкурентами.

Допустим, некоторое условное коллективное торговое предприятие "Юнона" приняло решение разработать бизнес-план, чтобы получить кредит в сумме 5 млрд.рублей для наращивания торговой деятельности, а именно:

— реконструкцию имеющихся торговых площадей и их расширение;

— закупку необходимого торгового оборудования;

— ремонт складских помещений.

Сравнительная характеристика рыночных позиций конкурентов

Показатели	ТП "Юнона"	Конкурент №2	Конкурент №3	Конкурент №4
1. Доля рынка, %	21,7	20,4	20,8	20,6
2. Уровень издержек обращения, %	15	9,9	17,3	14,5
3. Уровень продаж, %	25,4	23,8	25,7	22,6
4. Рентабельность, %	6,2	6,4	6,5	5,8
5. Средний уровень торговой надбавки, %	30	28	30	27

Проведенный обоснованный анализ эффективности использования торговых площади, напряженности плана товарооборота в части сравнения дневной нагрузки на 1 продавца и на 1 кв.м. торговой площади по ряду крупных универмагов-конкурентов с целью формирования оптимальной структуры размещения товарных групп, позволяющей достигнуть запланированного объема товарооборота, способного покрыть расходы, связанные с реконструкцией, и обеспечить стабильное положение на исследуемом рынке показал, что данное предприятие может выстоять в конкурентной борьбе. К этому выводу привел сравнительный анализ рыночных позиций конкурентов и исследуемого хозяйствующего субъекта с позиции места на рынке, способности удерживать рыночные позиции и завоевать новые сферы влияния через привлечение к себе большего количества потенциальных покупателей (см. таблицу 1).

Так, анализ доли рынка, занимаемой фирмами-конкурентами, и уровней продаж свидетельствует о практически равнозначных позициях конкурируемых фирм, с одной стороны, и о напряженной конкурентной борьбе, направленной на удержание завоеванных позиций на рынке, с другой. Следовательно, торговому предприятию "Юнона" в данный момент следует придерживаться политики "неотставания" от конкурентов, чтобы закрепиться в числе ведущих торговых фирм отрасли.

Оценка экономической ситуации, в условиях которой действует

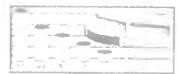
торговое предприятие, производится на основании следующих показателей:

- изменение реальных доходов населения (любое торговое предприятие должно следить за статистическими данными о доходах населения, публикуемыми в официальной печати, для того, чтобы ориентироваться в состоянии потребительского кошелька, напрямую связанным с последующим спросом потенциальных покупателей);
- темпы инфляции информация также является доступной для экономических и маркетинговых служб торгового предприятия и также находится в тесной зависимости с первым показателем. Так, показателем, отражающим потери населения от инфляции, является индекс стоимости жизни — покупательская корзина. Сопоставление динамики ставок заработной платы с индексом стоимости жизни и дает возможность оценить реальное изменение платежеспособного спроса.
- состояние потребительского рынка через характеристику конъюнктуры рынка.

В рамках конкретного торгового предприятия речь, скорее всего, должна идти об исследовании состояния и перспектив развития локального потребительского рынка, входящего в сферу интересов предприятия. Первостепенное значение на этом этапе имеет определение потенциальной емкости рынка, покупательских предпочтений, конкурентной среды.

Определение потенциальной емкости рынка начинается с изучения спроса покупателей на реализуемые товары. На торговом предприятии "Юнона" это положение четко должно быть усвоено экономическими службами. Поэтому оценка спроса начинается с рабочих мест продавцов-"консультантов" — ежедневного фиксирования продаж в книге учета реализации товаров в своих отделах, и продолжается экономическими службами через составление подробных и приемлемых к обработке отчетов о продажах. Полученные данные позволяют наиболее достоверно определить потенциальную емкость исследуемого потребительского рынка.

На уровне торгового предприятия о величине покупательских фондов населения судят по статистическим данным о размерах и динамике номинальной и реальной заработных плат, а всестороннее изучение спроса в сопоставлении с предыдущими показателями позволяет соотносить объем покупательского спроса с потенциальной емкостью исследуемого потребительского рынка с учетом предполагаемых объемов неудовлетворенного и отложенного спроса. Таким образом, емкость рынка на уровне торгового предприятия измеряется величиной покупательского спроса: реализованного (определяемого величиной достигнутого объема розничного товарооборота), неудовлетворенного и отложенного, (определяемого исходя из маркетинговых исследований объемов спроса и предложения по отдельным видам товарных групп и собственно товаров).



Характеристика конъюнктуры рынка на практическом уровне торговых предприятий раскрывает соотношение состояния, динамики и перспектив связей и взаимодействий между спросом и предложением реализуемых товаров, влияет на закупочную политику торгового предприятия, которая должна быть сориентирована на характер покупательских предпочтений.

Для того чтобы представленная "миссия" фирмы была выполнена, необходимо оценить ресурсные возможности, причем не только самого торгового предприятия, но и поставщиков потребительских товаров.

Ресурсные возможности предприятия в основном определяются уровнем развития его материально-технической базы, финансовым состоянием и кадровым потенциалом. Исследование внутреннего потенциала торгового предприятия следует начать с оценки его имущественной обеспеченности, с позиции описания существующих возможностей обеспечения, выявления недостатков и возможностей их устранения, а также дополнительных потребностей.

Так, торговое предприятие "Юнона" при разработке бизнес-плана под получение кредита на реконструкцию и расширение провело тщательную оценку своего имущества, выявило существующие недостатки и пути их устранения, внеся их в план по реконструкции и техническому перевооружению.

В отдельных случаях при проведении оценки ресурсного потенциала, в частности, материально-технической базы торгового предприятия, существенную роль играют: пространственные ресурсы (характер торговых залов, складских и других производственных помещений, особенности территории вокруг предприятия, состояние коммуникаций и другие возможности расширения), так как их анализ позволяет судить о возможностях технического обеспечения торгово-производственного процесса.

Финансовое же состояние торгового предприятия характеризует его платежеспособность и реальную ликвидность. Поэтому на практике для получения наиболее достоверной оценки его финансо-

вого потенциала при минимальных затратах времени следует обратиться к балансу, представляющему достаточно объективную картину финансового состояния торгового предприятия в настоящий момент.

На практике такая методика анализа потенциала финансовых ресурсов позволяет мгновенно сориентироваться в целесообразности и реальной осуществимости предполагаемого проекта, а следовательно, в предотвращении несостоятельности разрабатываемого бизнес-плана.

Анализ данных баланса за прошлый и отчетный годы открывает информацию о финансовом состоянии торгового предприятия, что позволяет моментально представить величину его финансового потенциала, а следовательно, сделать предварительный (первичный) прогноз на планируемый период.

Для углубления анализа финансового состояния торгового предприятия целесообразно провести оценку относительно покупателей. Рассмотрим таблицу 2.

Анализ финансового состояния на примере торгового предприятия "Юнона"

Таблица 2

Показатели	Порядок расчета	Нижняя и верхняя границы уровня эффективности	Факт прошлого года	Факт отчетного года
1. Недвижимость	Основные средства/Совокупные активы	(0.3-0.7)	0.55	0.53
2. Движимость	Оборотные средства/Совокупные активы	(0.7-0.3)	0.48	0.6
3. Независимость	Собственный капитал/Совокупные пассивы	(0 – 1.0)	0.5	0.53
4. Зависимость	Заемный капитал/Совокупные пассивы	–	0.5	0.47
5. Обеспеченность недвижимости	Собственный капитал/Основные средства	(0 – 2.0)	0.86	1.0
6. Покрытие краткосрочных обязательств	Оборотные средства/ Краткосрочная задолженность	(0 – 2.0)	1.0	1.2
7. Оборачиваемость всего капитала	Товарооборот/Среднегодовая сумма всего капитала	(1.0 – 12.0)	2.1	3.0
8. Оборачиваемость собственного капитала	Товарооборот/Среднегодовая сумма собственного капитала	(1.0 – 12.0)	0.5	5.5
9. Оборачиваемость заемного капитала	Товарооборот/Среднегодовая сумма заемного капитала	(1.0 – 12.0)	0.5	6.4
10. Оборачиваемость собственных средств	Товарооборот/Среднегодовая стоимость оборотных средств	(1.0 – 12.0)	0.5	5.4

Сопоставив данные с представленными нормами и между собой, можно судить об укреплении финансовых позиций "Юноны", а следовательно, и о значительной степени реального финансового обеспечения разрабатываемого проекта (бизнес-плана).

Раскрывая ресурсный потенциал торгового предприятия, не следует забывать о кадрах, учитывать не только их количественный состав, но и профессиональную подготовленность. В данном случае целесообразно сочетать оценку кадрового потенциала с оценкой организационной системы управления, в частности, отметить гибкость управляющей системы (скорость прохождения управленческих воздействий, приемлемость новшеств в вопросах организации труда и управления, качество и точность выполнения предпринимательских решений и т.п.).

Оценка потенциала предприятия опирается на достаточно развитую базу маркетингового анализа и маркетинговых исследований, обеспечивающих формирование реально воплотимой стратегии предпринимательской деятельности.

При составлении бизнес-плана на практикам не следует упускать такого важного раздела как разработка финансового плана.

Все коммерческие намерения и решения требуют детального финансового обсчета при постоянном соизмерении предполагаемых затрат с источниками их покрытия.

Цель финансового планирования в определении на предстоящий период размера и источников поступления доходов, величины расходов и отчислений, их сбалансирования, создания реальной стратегии бизнеса на основе обстоятельного анализа внутренних и внешних факторов развития торгового предприятия.

Как известно, в мировой практике финансовое планирование заключается в последовательном составлении таблиц, интегрирующих результаты всех предыдущих экономических расчетов бизнес-плана и отражающих направления

и параметры предстоящей финансовой деятельности.

Но на практике при использовании бизнес-плана как инструмента краткосрочного планирования можно упростить этот процесс разработкой годового финансового плана.

В нем предусматривается сумма прибыли от всех видов деятельности, что позволяет отразить распределение ее по направлениям расходования. Так же должны быть отражены взаимоотношения предприятия с государственным бюджетом по платежам в бюджет.

Разработка финансовой стратегии является неотъемлемым элементом инвестиционного проекта бизнес-плана. Бизнес-план, содержащий подробное обоснование инвестиционного проекта, является для инвесторов основным документом, стимулирующим вложение капитала.

В условиях рыночной экономики внешние и внутренние факторы, обуславливающие деловую активность и финансовую устойчивость, очень динамичны, поэтому необходимо уметь определять возможный риск принимаемого решения. Поскольку они могут быть многовариантны, то следует рассчитывать риск для каждого варианта решения и выбрать наиболее подходящую альтернативу.

На практике при определении величины хозяйственного риска наиболее реально применим балансовый метод его оценки. В совокупности с показателями финансового состояния торгового предприятия он позволяет выбрать эффективный путь реализации разрабатываемой идеи. Метод основан на использовании следующей модели:

$$ОС + АН + Т + Д = Исс + Кд + Кк,$$

где ОС — остаточная стоимость основных средств и капиталовложений предприятия;

АН — нематериальные активы;

Т — сумма товаров;

Д — денежные средства, дебиторская задолженность и прочие активы;

Исс — источники собственных средств;

Кд — долгосрочные финансовые вложения;

Кк — краткосрочные финансовые обязательства.

Балансовый метод определения риска позволяет оценить хозяйственный риск в настоящий момент по реальным значениям активов и пассивов торгового предприятия, актуален в период развития рыночных отношений и рекомендуется для применения в практике работы в сложившихся условиях хозяйствования.

Любой плановый проект на конечном этапе разработки требует идентификации риска предпринимательских действий с целью измерения и оценки его возможных последствий и степени подверженности контролю.

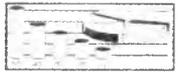
Поскольку планирование — это процесс, носящий вероятностный характер и основан на предположении и "предсказании" будущего хозяйствующего субъекта исходя из оценок прошлого и действий в настоящем, то необходим постоянный контроль за ходом выполнения разработанных планов на каждом этапе бизнеспланирования.

Поэтому на торговом предприятии целесообразно формировать систему контроля, состоящую из следующих блоков:

1. Маркетинговый контроль.
2. Финансовый контроль.
3. Стратегический контроль.

Маркетинговый контроль проводится специалистами по маркетингу при непосредственной связи с высшим руководством и проявляется по двум основным направлениям: контроль за выполнением текущих годовых планов, контроль прибыльности.

Маркетинговая стратегия формирует пути достижения избранных целей, определяет диапазон возможных действий успешного предпринимательства, методы поведения на рынке данного торгового предприятия. Финансовая стратегия одновременно обосновывает реальность проведения предложенных мер с позиции сопоставимости средств и активов с возникающими потребностями в процессе хозяйствования, характеризует



ожидаемое финансовое положение торгового предприятия.

Основными инструментами финансового контроля являются:

1. Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) торгового предприятия, который содержит информацию о структуре полученных доходов и произведенных затрат, достигнутых результатах или постигших неудачах, а также позволяет оценить эффективность деятельности с помощью показателя рентабельности и сравнить отчетные данные с плановыми, установить причины их отклонения.
2. Отчет за движением денежных средств. Внимательный и аккуратный анализ текущих поступлений и расходов позволит избежать временной (а то и постоянной) неплатежеспособности предприятия, оптимально привлекать кредиты или выгодно вкладывать свободные денежные средства. Данный вопрос является наиболее актуальным в деятельности торговых предприятий. Непрерывающееся обесценение белорусского рубля требует особо пристального контроля за движением наличности с тем, чтобы использовать ее сегодня, ибо завтра ее реальная стоимость будет уже ниже.
3. Анализ безубыточности, который позволяет определить тот минимально необходимый объем продаж товаров, при котором торговое предприятие покрывает свои расходы и работает безубыточно, хоть и не дает прибыли, но и не приносит убытков.

Проведение стратегического контроля предполагает полную ревизию деятельности торгового предприятия, охватывающую периоды свыше года и до пяти лет, и затрагивает базовые (стратегические) аспекты формирования бизнес-политики хозяйствующего субъекта. Такой контроль предполагает не просто проверку правильности ведения финансовых расчетов, но и затрагивает орга-

низационную, управляющую, маркетинговую политику.

Разрабатывая бизнес-план, следует всегда помнить, что он — не догма. Поэтому необходим постоянный контроль за его выполнением для того, чтобы вовремя исправлять возникшие отклонения и неверные действия. Практическое правило таково, что пересмотр планов следует проводить, если в течение 3 месяцев (квартал) накапливается 20% и более отклонений от запланированных результатов. Если существенных отклонений не выявлено, то возможно подождать до следующего квартала и не делать поспешных выводов, которые могут привести к заниженной оценке стратегического потенциала предприятия.

Практикам же в условиях экономической нестабильности не следует пренебрегать планированием результатов своей деятельности. Если бизнес ориентирован на сегодняшний день, то предприятие не внедрится на рынке и не завоюет там устойчивых позиций. Настоящий же бизнес всегда стремится открыть перед собой новые перспективы, сформировать устойчивый имидж, "воспитать" своего потребителя.

В торговле, несмотря на трудности прогнозирования покупательского спроса и определения реальной емкости рынка, бизнес-план выступит главным инструментом оценки и контроля рыночной ситуации, позволяющим сформировать и укрепить статус конкурентного преимущества данного хозяйствующего субъекта.

Предложенный вариант бизнес-плана носит рекомендательный характер. На практике каждое торговое предприятие может с учетом специфики своей работы самостоятельно составлять более детальный. Приступая к реализации любого проекта, торговые работники не должны надеяться на его быстрое действие, а просчитывать каждый свой шаг при использовании ресурсного потенциала и привлечении дополнительных активов. А это возможно только с помощью экономически обоснованного бизнес-плана.

## Платный проезд — не панацея

Объем инвестиций в дорожную отрасль на 1999 год составит менее половины от реальных потребностей, что делает капитальный ремонт и строительство новых автодорог в республике практически недоступной роскошью. Об этом сообщили нашему корреспонденту в Комитете по автомобильным дорогам при Министерстве транспорта и коммуникаций.

Как отметил заместитель начальника отдела содержания дорожной сети этого ведомства Николай Климачев, уже несколько лет дорожники вынуждены уделять преимущественное внимание ремонту ям и зимнему содержанию автодорог республиканского значения. Исключение составляет лишь главная автомагистраль страны Брест—Минск—граница Российской Федерации. Здесь, по словам Николая Климачева, завершается модернизация в соответствии с международными стандартами первого участка пути протяженностью более 250 километров. Треть стоимости работ открыл 50-миллионный долларовый кредит Международного банка реконструкции и развития, который республика должна погасить до 2007 года. Остальную часть расходов взвалил на себя бюджет.

Финансирование дорожной отрасли идет сложно. Средства республиканского дорожного фонда составляют лишь 36 процентов от потребностей на годовое содержание и строительство дорог. Если их пустить только на строительство, то хватит проложить всего 107 километров дороги первой категории. Так высоки сегодня цены.

Чтобы как-то повлиять на ситуацию, дорожникам необходимы дополнительные инвестиции. Их мог бы обеспечить иностранный капитал при наличии в республике законодательных гарантий сохранения частной собственности. Пока же финансирование ремонтных и иных работ в отрасли будет поддерживаться за счет введения платных проездов по некоторым автомагистралям.