

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В РАЗВИТИИ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Характерные для инновационной экономики изменения предъявляют новые требования к менеджменту организации и в особенности к планированию. Согласно мнению отечественных специалистов (Дорошенко Ю.А., Кравченко С.И., Гончарова В.Н. и др.) [1,2,3] инновационный потенциал определяется способностью и готовностью организации осуществлять эффективную инновационную деятельность. Способность - это наличие и сбалансированность структуры потенциала (ресурсов, необходимых для инновационной деятельности). Готовность - это достаточность уровня развития потенциала и имеющихся ресурсов для осуществления инновационной деятельности. Одним из критериев выделенной достаточности выступает адаптивная система бизнес - планирования, важной задачей которой является предоставление экономического обоснования инновационной идеи (или в целом инновационного проекта).

Использование механизма бизнес-планирования в составе инновационного потенциала торговой организации обусловлено условиями развития инновационного климата в отрасли:

- возможности для производства и реализации новых или улучшенных видов товаров, продукции или услуг (процессные и технологические инновации);
- возможности для изменения социальных отношений в организации (кадровые инновации);
- возможности для разработки новых методов управления (управленческие инновации);
- возможности для создания новых механизмов продвижения продукции на рынок (рыночные инновации);
- возможности приобретения ноу-хау, патентов;
- законодательная база, низкая ставка рефинансирования, льготное налогообложение;
- практика коммерциализации технологий.

Оценить и соизмерить указанные возможности при реализации нового проекта возможно с применением инструментария бизнес - планирования. С одной стороны, разработка бизнес-плана позволяет тщательно проанализировать начатое дело во всех деталях, а также определить его выполнение в течение всего времени реализации и своевременно внести необходимые коррективы. С другой стороны, выступая связующим звеном между стратегическими целями и тактическими действиями организации, бизнес-план формирует конкретную программу по анализу, оценке, позиционированию, контролю и управлению в условиях неопределенности и динамичности как внешней, так и внутренней среды торговой организации.

Однако, только разработка хорошего бизнес-плана не является залогом эффективного развития инновационного потенциала торговой организации. Наличие бизнес - плана - это точка отчета для последующих действий [4, стр. 11]. Он позволяет оценить потенциальные возможности и готовность организации, поставить новые цели и задачи, выработать наиболее рациональные управленческие решения. Обеспечив представленную в нем программу согласованными действиями подразделений и отдельных сотруд-

ников, рациональным распределением имеющихся ресурсов, построением (поддержанием) эффективной системы логистики, а также контроля и управления изменениями на всех ступенях менеджмента, – торговая организация реализует свою генеральную цель по сохранению (укреплению) устойчивого положения на рынке.

Необходимо учитывать и тот факт, что бизнес-планирование – непрерывный процесс. Как перспективный документ, обосновывающий эффективность инновационного проекта, бизнес-план должен пересматриваться в зависимости от меняющейся рыночной ситуации и корректироваться. Использование системы контроллинга позволит своевременно выявить «узкие» места в реализации бизнес-плана инновационного проекта, определить любые первостепенные расхождения в фактических и прогнозируемых показателях, установить причины и найти пути решения обозначенных проблем. При решении внутренних задач по управлению инновационным потенциалом торговой организации, бизнес-план выступает концентрированным выражением очередного этапа реализации стратегии развития торговой организации, последовательно определяет экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Являясь ресурсом инновационного потенциала организации, бизнес-план обеспечивает его развитие, прежде всего, представляя экономически обоснованное заключение потенциальным инвесторам и кредиторам в эффективности предлагаемого инвестиционного (инновационного) проекта, его соответствии интересам инвесторов, и убеждая потенциальных кредиторов в «жизнеспособности» и успешности данной коммерческой идеи.

Таким образом, для полноценной реализации поставленных задач бизнес – планирования в системе управления инновационным потенциалом торговой организации, его рассматривают не изолированно от других видов планов, а во взаимодействии с ними, т.е. в рамках системного подхода.

Основными формами интегрирования бизнес-планирования со стратегическим, тактическим планированием и контроллингом с учетом заявленного выше подхода являются:

#### I. Интегрированная система стратегического и бизнес-планирования:

1. Стратегическое планирование, которое отражает генеральные цели организации, формирует стратегию её деятельности с разветвлением по всем уровням менеджмента,

2. Система бизнес-планов, которые сориентированы на достижение поставленных в стратегических планах целей и экономических показателей.

#### 3. Система стратегического и текущего контроллинга.

#### II. Интегрированная система бизнес- и текущего планирования:

1. Система бизнес-планов, реализующих основные направления стратегии организации, в том числе инновационной стратегии (охватывает пятилетний период).

2. Текущее планирование, главным ориентиром которого является сохранение платежеспособности и ликвидности торговой организации.

3. Система стратегического (на высшем уровне управления) и текущего контроллинга.

#### III. Интегрированная система бизнес- и бюджетного планирования:

1. Бизнес-план, конкретизирующий стратегические цели организации и направленный на реализацию инвестиционных и инновационных проектов.

2. Бюджетное планирование, направленное на поэтапное преобразование стратегических целей в оперативном пространстве.

3. Система текущего контроллинга.

В полном объеме предложенная система планирования реализуется в более крупных форматах торговли (гипер- и супермаркетах, торговых сетях, концернах, торговых центрах и т.п.). Специализированные торговые организации, магазины формата «у дома» и им подобные несколько сужают границы интегрированной системы планирования и контроля, что реально обоснованно, т.к. требует достаточного ресурсного обеспечения инновационного потенциала организации: материальных, кадровых, финансовых ресурсов, разветвленной организационной структуры, внедрения современной технологии менеджмента и др.

Несмотря на возможные варианты, главная цель интегрированной системы планирования и контроля состоит в том, чтобы при её помощи определять близко к оптимальным результаты решений, задавать их в качестве плановых целей и контролировать их достижение путем своевременного сопоставления фактических и запланированных результатов и анализа причин возможных отклонений для корректировки планов. Система интегрированного планирования и контроля делает возможным управление через согласованное (кооперированное) планирование, постановку целей и управление посредством специфического контроля, т.е. оценку только специфических отклонений от поставленных целей. Каждый элемент этой системы складывается в единый фундамент интегрированных плановых и контрольных расчетов, сбалансированных целенаправленными действиями по реализации, в конечном счете, генеральных целей организации.

Главной целью любая организация, в т.ч. и торговая, видит сохранение своих позиций на рынке и дальнейшее успешное развитие экономического потенциала в целом, включая и его важную составляющую – инновационный потенциал. Генеральные цели включают все экономические и неэкономические цели организации. Экономические цели охватывают важнейшие материальные цели (объектом постановки которых выступают сферы и направления деятельности торговой организации, взаимоотношения с поставщиками, покупателями, другими контрагентами), финансовые (прибыль, обеспечение платежеспособности и ликвидности). Неэкономические цели или социальные раскрывают определенный способ поведения по отношению к сотрудникам, инвесторам, партнерам по рынку, государству, общественности и экологической среде.

Экономические цели торговых организаций в условиях конкурентной борьбы направлены на сохранение своих позиций на рынке, дальнейшему их укреплению и расширению. Решение указанных целей возможно при стремлении к оптимальной величине прибыли в долгосрочном периоде и как следствие – достижение стабильной финансовой устойчивости, и постоянной поддержке платежеспособности и ликвидности организации в текущей деятельности. Генеральные цели социального аспекта направлены на поддержание культуры организации (сложившегося в ходе развития организации образа мыслей, принятия решений и поведения сотрудников), создание определенного микроклимата в коллективе, опираясь при этом не только (а иногда, не столько) на материальные стимулы, но и (в некоторых случаях, в первую очередь) на формы морального поощрения.

Формирование целевого аппарата получает выражение в задаваемых при выработке стратегии развития торговой организации параметрах:

- регион, в котором намериваются осуществлять продажи товаров, степень географической дифференциации торговли;
- доля рынка, которую предполагается занять;
- группа потребителей, на которых будут ориентированы продажи;
- базовая ценовая стратегия (лидерство по затратам, дифференциация, доминирование в данной нише и т.д.);

- вид стратегии деятельности организации (стратегия конкуренции, стратегия расширения рынка, стратегия следования за лидером и т.п.);
- квалификация и практический опыт работников, необходимые для осуществления поставленных целей и задач;
- возможность кооперации с другими организациями.

Данные параметры получают конкретизированное выражение в рамках бизнес-плана, который разрабатывается при реализации инновационной стратегии развития организации.

Механизм функционирования интегрированной системы стратегического и бизнес-планирования получает выражение в структурированном процессе организации и координации действий соответствующих служб, который обеспечен проведением последовательных конкретных мероприятий:

- выделение в корпоративной организационной структуре стратегических хозяйственных центров руководства каждой стратегической целью (отдельным бизнес-проектом) или стратегических бизнес-единиц;
- создание эффективной системы распределения ресурсов организации под стратегические цели либо в рамках реализации бизнес-плана независимо от сложившейся структуры торгово-производственной деятельности;
- формирование информационной системы и современного методического обеспечения принятия планово-стратегических решений;
- разработка организационного механизма реализации стратегических решений в целом и конкретных бизнес-планов в частности;
- построение системы мотивации работников и подразделений в достижении стратегических целей и целей бизнес-плана;
- выявление источников финансового обеспечения стратегического бизнес-плана

Полноценные условия для функционирования интегрированной системы стратегического и бизнес-планирования обеспечиваются крупными торговыми ритейлерами (гипер- и супермаркетами, торговыми центрами и т.п.), что требует серьезного организационно-финансового сопровождения. Более мелкие торговые организации реализуют избранную стратегию с помощью системы бизнес-планирования, которая, по сути, выступает важным средством конкретизации и дальнейшей реализации стратегического плана. Не разрабатывая стратегический план, торговая организация с помощью бизнес-плана обосновывает возможные в будущем инвестиционные и инновационные проекты, направленные на развитие и повышение конкурентоспособности, а также проектирование новых товаров или услуг своей деятельности.

Таким образом, разрабатывая и реализуя бизнес-план, торговая организация проводит избранную политику на перспективу, формирует стратегию поведения на рынке, осваивает новые направления деятельности. Поэтому в интегрированной системе планирования и контроля уровень стратегического планирования взаимосвязан с тактическим планированием через «промежуточное» пространство бизнес-планирования. В процессе реализации бизнес-плана происходит согласование стратегической перспективы развития бизнеса (выявленной преимущественно качественными параметрами) с текущим состоянием бизнеса (выраженным преимущественно количественными параметрами). Бизнес-план позволяет стратегическим целям переходить в оперативную плоскость текущих решений.

Распоряжение бизнес-плана в системе не должно приводить к подмене его сущности: обосновании программы по реализации конкретного коммерческого проекта. Принятые нормативные документы по регулированию порядка и состава бизнес-плана раз-

вития торговой организации определяют годовые рамки для его использования и перечень показателей в соответствии с параметрами прогноза социально-экономического развития Республики Беларусь на очередной год, на достижение которых направлена реализация указанного документа [5]. При таком подходе процесс бизнес-планирования формализуется и сводится к тактическому в рамках разработки программ продуктов и процессов. Обоснование инновационного (инвестиционного) плана в составе бизнес-плана позволяет не отстраниться от сути бизнес-планирования и применить характерный для него инструментарий в построении программы действий по достижению конкретной цели.

Таким образом, в современной практике хозяйствования сформулированная система стратегического и бизнес-планирования становится эффективным инструментом управления инновационным потенциалом и отвечает актуальным проблемам торговой организации и условиям ее внешней среды. Следовательно, интегрированная система планирования и контроля систематизирует, согласовывает и контролирует плановые решения, способные обеспечить организации эффективное использование капитала, скоординировав и направив частные цели каждого уровня управления на выполнение высших (генеральных) целей торговой организации.

### *Литература*

1. Гончаров В.Н., Иванова Е.В. *Характеристика инновационного потенциала предприятия в контексте стратегического управления // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. - Випуск 76. - С. 112- 119.*
2. Дорошенко Ю.А., Кочеткова О.В. *Управление формированием и развитием инновационного потенциала предприятия // [Электронный ресурс] / 1 декабря 2007г. - режим доступа: <http://google.by>*
3. Кравченко С.И., Кладченко И.С. *Исследование сущности иновационного потенциала // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. Випуск 68. -Донецк, ДонНТУ, 2003. - с. 88-96.*
4. Батлер Д. *Бизнес-планирование: Что нужно для успешного начала собственного дела. - СПб.: Питер. - 2003.*
5. *Отраслевые рекомендации по разработке бизнес - планов развития коммерческих организаций на год/ Приказ Министерства торговли Республики Беларусь 14 декабря 2006г. № 158.*

**Волонцевич Е.Ф., кэ.н.**  
**УО БГЭУ (г. Минск)**

## **КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ОТНЕСЕНИЯ ТОРГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ К ИННОВАЦИОННЫМ**

Однозначный критерий инновационности технологии не выработан ни применительно к технологиям вообще, ни применительно к отдельным отраслям. Семантически словосочетание «инновационность технологии» эквивалентно выражению «наличие в технологии признаков инновации». В связи с этим определение критерия инновационности технологии любой отрасли требует исследования понятия «инновация» применительно к технологии конкретной отрасли.