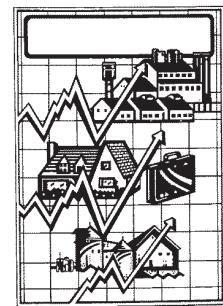


РЕАЛЬНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ И ПОТРЕБЛЕНИЕ



А.В. ВЛАДЫКО

АДАПТАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ К НОВЫМ УСЛОВИЯМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В современных условиях развития отечественной экономики одной из наиболее актуальных проблем прикладного характера становится разработка методологических и методических основ системы планирования для всех уровней управления. Несмотря на то, что данной проблематике постоянно уделяется внимание и накоплен опыт в принятии централизованных плановых решений, но ряд существенных вопросов по-прежнему остается малоисследованным и дискуссионным. К отрасли торговли это имеет непосредственное отношение, ибо именно в ней произошли первые рыночные преобразования, появились организации различных форм собственности, стали применяться инструменты рыночного регулирования цен, развиваться конкуренция и совершенствоваться формы и методы продаж товаров и предоставления торговых услуг.

Специфика торговли ставит процесс разработки планов торговыми организациями в условия неопределенности, ибо это та отрасль, которая прямо зависит от степени изученности состояния рыночной конъюнктуры, характера взаимодействия между спросом и предложением, уровня покупательской способности населения и структуры его потребностей. Действие указанных, часто разнонаправленных факторов трудно соизмерить и учесть при составлении обоснованных планов. Поэтому необходимо развивать системный подход к планированию, основными положениями которого являются следующие:

- любой объект планирования (отрасль, регион, организация) рассматривается в качестве целостной социально-экономической системы с характерными закономерностями и тенденциями;
- функционирование и развитие данной системы осуществляется в тесной взаимосвязи и взаимодействии с внешней средой.

Роль планирования заключается не в предсказании будущего состояния объекта и не в пассивном приспособлении к происходящим изменениям, а в активном преобразовании объекта планирования и внешней по отношению к нему среды [1, 17]. Четко разработанный и научно обоснованный план дает начало хозяйственно-управленческому процессу, устанавливает цели, намечает перспективы, определяет необходимые пропорции, отражает методику реали-

Анжелика Викторовна ВЛАДЫКО, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики торговли Белорусского государственного экономического университета.

зации поставленных задач, указывает на возможные риски, потери доходов и позволяет принять шаги по их смягчению.

Организация процесса планирования при развитии системного подхода должна обладать тремя основными характеристиками:

- во-первых, подчиняться целям внутреннего менеджмента и согласована с ним в предпринимаемых действиях;
- во-вторых, быть простой, но в то же время достаточно сложной, чтобы обеспечить координированную работу всех участников процесса планирования;
- в-третьих, быть гибкой и приспособляемой, т.е. достаточно легко реагирующей на изменения внешних условий деятельности организации.

При этом четко действующая система планирования направлена на выработку решений, ориентированных на будущее, через “призму” настоящего. Ни одно решение не следует принимать сегодня без учета того, каким образом оно повлияет на те, которые могут быть приняты завтра.

В настоящее время в торговле не определено единой методологии и методики планирования на уровне отрасли и торговой организации. Многие торговые организации разрабатывают план исходя из достигнутого методом экстраполяции полученных результатов на предстоящую перспективу. Другие концентрируются на разработке планов по показателям, характеризующим объем продаж (прежде всего товарообороту), без акцента на конечный финансовый результат (констатируя его наличие). Такие планы односторонне отражают решение текущих вопросов без учета постоянного воздействия условий внешней среды, с одной стороны, и особенностей отраслевого развития, с другой.

В рамках системного подхода план чутко реагирует на меняющуюся обстановку в отрасли, ибо разрабатывается в многовариантном аспекте с учетом возможных тенденций в развитии рынка, спроса и потребностей населения. В данном плане должны быть изложены мероприятия, позволяющие начать подготовку к использованию будущих возможностей или к устраниению будущих диспропорций.

В торговле процесс планирования на уровне организации усугубляется прежде всего отраслевой спецификой торгового дела, которая проявляется в следующем.

1. Высокая степень зависимости результатов торговли от точности определения величины спроса потенциальных покупателей на товар. Торговые организации зачастую в исследовании покупательского спроса ограничиваются расчетно-аналитической информацией о продажах и чаще всего без выделения их объемов по отдельным товарам, а в целом по товарным группам, не проводя комплексного анализа “потребительского мнения” и “потребительского кошелька”. В условиях стабильной экономики изучение спроса потребителей, их покупательской способности, динамики реальных денежных доходов населения — важное условие успешной конкурентной стратегии, закладываемой в основу стратегического плана торговой организации.

Изучение спроса как необходимый элемент планирования деятельности торговой организации позволит экономически верно обосновать планы закупок товаров. Изучение спроса непосредственно в организации, начиная с отделов, продающих товары непосредственно населению; активное использование анкетирования и опроса как важных источников исследования покупательских предпочтений; проведение выставок-продаж, показов мод как эффективных средств изучения спроса на товары-новинки и пр., — возможные способы изучения покупательского спроса, достаточно широко применяемые крупными торговыми организациями, они могут быть развиты в других формах в организациях, меньших по размеру. В такой ситуации актуален вопрос о качестве обработки полученной информации и умении использовать ее при разработке плановых ориентиров.

2. Трудность определения потенциальной емкости рынка товаров и услуг региона деятельности торговой организации. Если изучение спроса связано с

установлением потребностей в различных товарах с учетом платежеспособности покупателей, то определение емкости рынка заключается в расчете возможного объема реализации товаров потребителям, ограниченного размерами покупательных фондов населения, в течение конкретного периода при действующих ценах на товары и товарные предложения. Разрабатываемый баланс денежных доходов и расходов населения практически не учитывает величин неудовлетворенного и отложенного спроса, что искажает данные о сложившейся емкости рынка. На практике торговые организации характеризуют емкость рынка, на котором они работают, объемами продаж с учетом динамики денежных сбережений и таким образом получают ориентировочную величину. В результате в процессе планирования происходит либо занижение, либо завышение данных о емкости рынка как на уровне республики, так и отдельных регионов, что снижает роль плановых разработок и негативно сказывается на итогах деятельности торговых организаций.

3. Отсутствие потоварного учета затрат и сложность оценки рентабельности продаж отдельных товаров. Поэтому многие схемы анализа и прогнозирования продаж отдельных товаров практически неприемлемы в торговле из-за малой достоверности оцениваемых данных.

4. Применяемый в странах с развитой рыночной экономикой механизм внутрифирменного планирования не может полностью отвечать требованиям национальной экономики. Необходим самостоятельный механизм планирования торговой деятельности, адаптированный к сложившейся экономической ситуации. Опыт составления планов для централизованного управления также невозможен к безоговорочной реализации. Поэтому многие практики-хозяйственники отказываются от составления перспективных планов (в противном случае, намечают перспективные направления развития без конкретной программы действий), так как не уверены в их действенности и не имеют четких рекомендаций к их разработке.

Современная система планирования деятельности торговых организаций с позиции системного подхода ориентирована на функционирование в условиях неопределенности и должна обладать гибкостью, проявляющейся в способности быстро реагировать на следующие действия [2]:

- возникающие отклонения от установившихся взаимоотношений с внешним окружением (государственные регламентирующие и управляющие органы; фискальные организации; банковские и финансовые учреждения; коммерческие партнеры (поставщики и т.п.);
- появление новых возможностей (открытие “новой ниши” в сфере торговли и услуг через систему освоения и предложения новых форм торговли; конкретизация и выделение специфических направлений торговой деятельности, индивидуализирующих торговую организацию в среде конкурентов и в целом на рынке товаров и услуг и т.д.);
- изменение ситуации внутри организации (внесение новшеств и совершенствований в организационную, управляющую, материально-финансовую и прочие структуры).

Развитие системного подхода в планировании торговой деятельности можно рассмотреть с позиции согласованности стратегического и текущего планирования на мезо- и микроуровнях управления (уровни отрасли и торговой организации соответственно). Стратегическое планирование не ограничено по времени. Характер долгосрочных целей, а также и стратегии для их достижения предопределены размерами организации и занимаемым сегментом на рынке. Таким образом, стратегическое планирование включает определение стратегических целей и концепции развития торговой организации (прежде всего на уровне товар — рынок) и выявляет потребности в стратегических действиях, которые выступают “стратегическими рамками” при разработке текущего плана и обеспечении их согласованности с оперативными решениями.

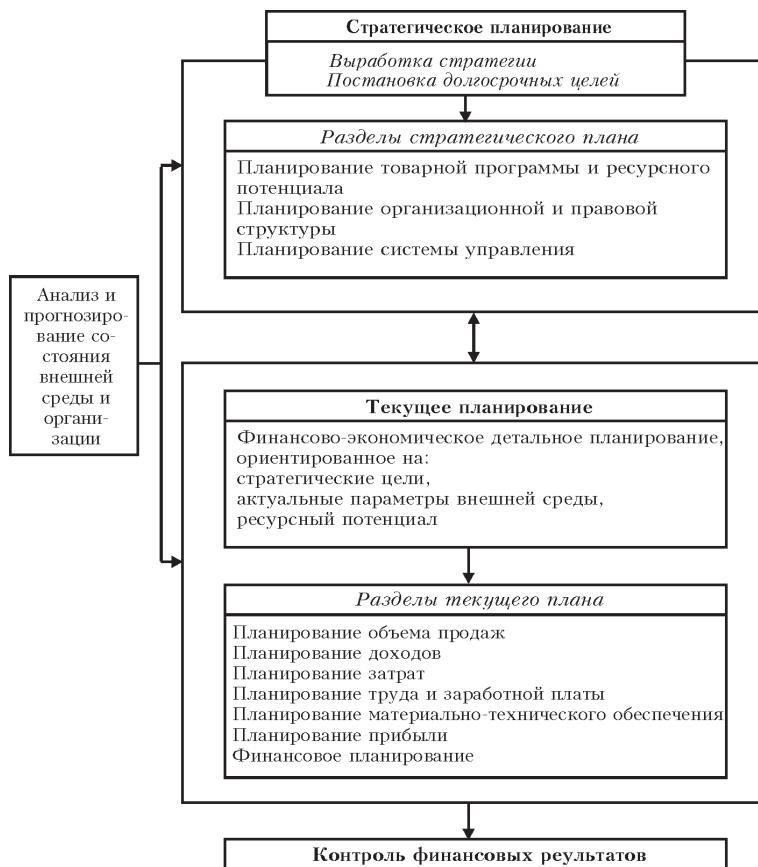
В рамках стратегического планирования целесообразно ежегодно анализировать стратегические позиции организации с учетом внешних и внутренних

условий всех сфер ее деятельности. Цель такого анализа состоит в наблюдении за процессом реализации стратегии и получении соответствующей информации для дальнейшего ее развития, и в конечном итоге, предварительном, по возможности, выявлении потребности в стратегических действиях. Если потребность в таких действиях не возникает, то курс на выбранную ранее стратегию сохраняется. В обратном случае она пересматривается и переосмысливается (обновляются, либо полностью меняются средства достижения заданных долгосрочных целей), но в рамках намеченных стратегических проектов [3].

Стратегия относительно позиционирования товар — рынок имеет определяющее значение прежде всего для средних и малых торговых организаций, являющихся самостоятельными хозяйствующими субъектами. Крупные торговые организации концентрируют внимание на выработке стратегии конкурентных преимуществ. Центральный элемент данной стратегии — определение “ограничительных рамок” хозяйственной деятельности, предусматривающих:

- выбор желательных центров хозяйствования и определение их ролей;
- распределение ресурсов между ними в соответствии с руководящей линией организации и определенной для них роли по ее “воплощению в жизнь”.

В результате разработки основной (или генеральной) стратегии и взаимоувязанных с ней функциональных стратегий (финансы, кадры, связи с общественностью и т.п.) выявляются конкурентные преимущества для всей организации. Практически это выражается во взаимосвязи между стратегическим и текущим планированием: стратегические цели постоянно трансформируются и реализуются в текущих через достигнутые финансово-экономические показатели (см. рисунок).



Взаимодействие стратегического и оперативного планирования в торговой организации

Выработка генеральной цели развития организации предопределяет характер избранной ею стратегии для решения долгосрочных задач через последовательную реализацию планов текущей деятельности. Только долгосрочное решение задает направление краткосрочным: видение будущего удовлетворяет потребности настоящего. Вместе с тем, если разработка стратегического плана ведется без осмысливания сущности данного процесса и становится самоцелью, то планы теряют гибкость, формализуются, отличаются неопределенностью в поставленных целях и задачах. В таком случае стратегическое планирование может принести организации больше вреда, чем реальной пользы.

Основной объект стратегического планирования — хозяйственная деятельность организации в целом и ее дифференциация по отдельным стратегическим направлениям. Оценка целесообразности выбора того или иного направления деятельности осуществляется на основе прогнозирования развития рыночной ситуации, предвидения возможных действий конкурентов, учета их сильных и слабых сторон, а также относительной конкурентоспособности организации. При данном подходе ресурсы распределяются на основе указанных оценок в рамках избранной стратегии поведения. Критерии распределения ресурсов, основанные на экстраполяции прошлых тенденций, при стратегическом планировании абсолютно неприемлемы. Таким образом, постоянными элементами процесса стратегического планирования, которые не утрачивают значимости при любом изменении его методологического инструментария, являются: формулирование целей развития; оценка состояния внешней среды; анализ собственных конкурентных позиций; распределение ресурсов; составление конкретных планов и программ действий.

Таким образом, если в центре внимания стратегического планирования будет готовность организации к решению проблем будущего (расширение доли рынка, повышение конкурентоспособности и др.), то в области текущего планирования доминирует результат, который можно достичь в короткий срок и который поддается измерению (например, рентабельность продаж).

Текущее планирование основывается на результатах стратегического и рассматривается как этап реализации выработанной организацией стратегии. Основная методика текущего планирования — разработка бюджетов, ориентированных на достижение конкретных целевых показателей на конец планового периода [4]. Планирование может стать эффективным только тогда, когда плановые задания доводятся до подразделений и исполнителей в виде точных показателей, которые затем будут сопоставляться с фактическими.

В качестве целевых показателей при разработке текущего плана торговой организации можно определить следующие:

1. Целевые показатели, ориентированные на прибыль и товарооборот:

1.1. Целевая (чистая) прибыль, величина которой обоснована основными потребностями организации в самофинансировании и удовлетворении интересов трудового коллектива.

1.2. Целевой объем товарооборота, обеспечивающий рентабельную работу торговой организации.

1.3. Прибыль с капитала (чистая прибыль + проценты).

1.4. Рентабельность инвестированного капитала (P_{ii})

$$P_{ii} = \frac{\text{Прибыль с капитала}}{\text{Товарооборот}} \cdot \frac{\text{Товарооборот}}{\text{Имущество (Основной капитал + Оборотный капитал)}}. \quad (1)$$

1.5. Рентабельность собственного капитала (P_{ck})

$$P_{ck} = \frac{\text{Итоговая (чистая) прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \cdot 100. \quad (2)$$

Компоненты этих целевых показателей — показатели товарооборота, расходов, имущества и производные от них относительные показатели в качественном, количественном и временном измерении. Последние два показателя прежде всего применимы организациями, основанными на акционерном капитале, а также консорциумами и корпорациями.

2. Целевые показатели, ориентированные на прибыль и ликвидность:

2.1. Денежный поток (Cash-Flow) отражает приток денежных средств в организацию из оборота в результате оперативной торговой деятельности в виде чистой прибыли и затрат, которые не являются выплатами.

По его величине и развитию можно судить о доходности организации, кредитоспособности, способности к самофинансированию.

3. Целевые показатели, ориентированные на объем продаж и его динамику:

3.1. Расчетный объем продаж отражает фактическую реализацию товаров при заданных условиях развития товарооборота в данной торговой организации.

3.2. Темп изменения объема продаж (по оценкам российских специалистов [5, 161] целесообразно находить по формуле средней геометрической, передающей наиболее точно характер изучаемой взаимосвязи):

$$T_{ii} = \sqrt[n-1]{\frac{\Pi_n}{\Pi_1}} 100, \quad (3)$$

где T_{ii} — средний темп изменения объема продаж товаров в рассматриваемом периоде, %; Π_n — объем продаж в сопоставимых ценах в последнем отрезке анализируемого промежутка; Π_1 — объем продаж товаров в первом периоде рассматриваемого отрезка времени; n — количество периодов.

4. Целевые показатели, оценивающие рентабельность продаж:

4.1. Рентабельность продаж (отношение прибыли от реализации (чистой прибыли) к объему продаж): позволяет оценить величину прибыли на единицу объема продаж, свидетельствует о целесообразности продаж.

4.2. Отношение критического объема продаж к максимальному возможному объему продаж, оценивающее устойчивость торговой организации к изменениям рыночной конъюнктуры.

5. Целевые показатели, ориентированные на обеспечение платежеспособности торговой организации:

5.1. Коэффициент покрытия (отношение оборотного капитала к текущим обязательствам) позволяет оценить соответствие функционирующего капитала организации его потребности.

5.2. Отношение быстрореализуемых активов к текущим обязательствам поможет определить возможности торговой организации в покрытии долгов активами, которые можно быстро превратить в наличные средства.

5.3. Разница между оборотным капиталом и текущими обязательствами (чистые текущие активы), оценивающая “запас прочности” торговой организации в плане взаимоотношений с кредиторами, расширения масштабов внешнего текущего финансирования и эффективного использования коммерческих возможностей.

После разработки бюджетов подразделений производится их анализ и выявляются несоответствия. Корректно разработанные бюджеты обеспечивают согласованность действий отдельных подразделений в рамках поставленных целей развития организации в целом. Общий алгоритм текущего планирования включает разработку плана продаж, в том числе отдельных бюджетов; обоснование затрат по всем подразделениям; планирование прибыли (возможно, и денежного потока).

Таким образом, достижение согласованности стратегического и текущего планирования в поставленных целях и механизме реализации с позиции системного подхода (через обоснование целевого аппарата, системы показателей, инструментария реализации и контроля) позволит торговой организации укрепить конкурентные позиции и обеспечить расширение занимаемой доли рынка.

Литература

1. Стратегическое планирование: Учеб. пособие / Под ред. А.Н. Петрова. СПб., 2003.
2. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. СПб., 2002.
3. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ.; Под ред. Л.А. Трофимовой. СПб., 2001.
4. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособие. М., 1998.
5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учеб. М., 1999.

С.А. ЛУЧЕНОК

АГРОТУРИЗМ – ИНСТРУМЕНТ ВОЗРОЖДЕНИЯ СЕЛА

Человечество вступает в новый этап развития — постиндустриальное общество, названный четверть века назад американским футурологом Э. Тоффлером третьей волной [1]. По мнению другого американского ученого Д. Белла, двигателем перехода к постиндустриальному обществу является третья технологическая революция, главное достижение которой составляет электроника и с ее помощью вхождение в информационную эру. По Беллу, постиндустриальное общество — это новый принцип социально-технологической организации и новый образ жизни, вытесняющий индустриальную систему. Это общество, основанное на услугах [2, 23].

Новая мировая цивилизация “меняет положение человека, открывает простор для его творческой активности, высвобождает от положения придатка к машинной системе — это гуманистическое общество; обеспечивает рациональную коэволюцию природы и общества... — это ноосферная цивилизация; будет ни победой социализма, ни торжеством капитализма, это интегральное общество, синтезирующее эффективность капитализма и социальную направленность социализма” [3, 19].

Новая цивилизация меняет характер труда и структуру занятости. В различных сферах произойдут существенные перемены:

увеличится период жизни и старения людей в высокоразвитых странах, вырастет количество людей пенсионного возраста, снизится рождаемость;

динамично будет развиваться сектор, обслуживающий людей старшего возраста, а также вырастет спрос на медицинские услуги;

снизится спрос на физический и низкоквалифицированный, поддающийся автоматизации, труд;

вырастет спрос на труд, требующий специальных навыков и квалификации;

возникнет необходимость постоянно повышать квалификацию, что создаст ситуацию, при которой образование станет важной и доходной отраслью экономики;

Сергей Александрович ЛУЧЕНОК, соискатель кафедры международного бизнеса Белорусского государственного экономического университета, председатель правления СПК “Первомайский и К” Смолевичского р-на.