

их лично ответственными и заинтересованными в реализации проекта и достижении запланированных результатов. Поэтому в целях обеспечения высокого уровня качества бизнес-плана в течение всего периода осуществления проекта важно разумно сочетать услуги консультантов с непосредственной работой специалистов предприятия над его составлением и постоянным отслеживанием.

Самым сложным и ответственным этапом разработки бизнес-плана является финансовое планирование. Качество его проведения во многом определяется правильным выбором той совокупности методов и приемов, на основе которых будут осуществляться расчеты и оцениваться обоснованность прогнозируемых показателей. Экономическая наука располагает сегодня достаточно широким разнообразием методов прогнозирования. Однозначно указать, каким образом, с помощью какого метода на том или ином предприятии наиболее целесообразно разрабатывать прогнозы, нельзя. Может потребоваться длительный период времени, пока руководством предприятия будут найдены наиболее эффективные методические подходы к определению своих финансовых ориентиров. В этом вопросе на самом деле большую роль могут сыграть консультации ведущих специалистов. Так, проблемами наиболее рационального сочетания и применения различных методов анализа и построения прогнозов при проведении бизнес-планирования на торговых предприятиях успешно занимаются преподаватели кафедры экономики торговли БГЭУ, где уже разработаны методические рекомендации по составлению бизнес-планов торговых предприятий. Но действительно реальная помощь в разработке бизнес-планов, как и потребность в ней, будет иметь место лишь в том случае, если на качественно иной уровень поднимется отношение предпринимателя к самому бизнес-плану как к документу, определяющему судьбу предприятия.

*А.А. Наумчик*, канд. экон. наук,  
*В.П. Маньков*, канд. экон. наук  
ГКИ (Гомель)

## **СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ КАК ОСНОВА КАЧЕСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

Многолетняя практика планирования хозяйственной деятельности предприятий и организаций потребительской кооперации обеспечивала приоритетное инвестирование развития конкретных стратегических областей деятельности (СОД): комплексной механизации трудоемких процессов и сокращения применения рыночного труда, реконструкции типизации торговой сети и др. В последнее время наметилась тенденция к выделению стратегических деловых единиц (СДЕ). Так 1998 год прошел под знаком заготовительно-перерабатывающего комплекса. 1999 год объявлен годом промышленности. За такими решениями стоит глубокий анализ результатов хозяйственной деятельности всей системы, разработка комплексной программы развития конкретной отрасли. Но ход реализации таких программ пока-

зывает, что распределение приоритетов преследует скорее рекламную цель, чем реализацию четко продуманной стратегии.

Мировой опыт показывает, что обоснование стратегии предприятия и должно базироваться на выделении стратегических деловых единиц или отдельных стратегических областей деятельности. Этот этап предваряет процесс стратегического планирования. Только после этого можно определить специфические для стратегических деловых единиц сегменты и характеристики рынка, проанализировать их сильные и слабые стороны, поставить цель в развитии хозяйственной деятельности предприятия и определить мероприятия для ее достижения.

Общий финансовый результат, успех отрасли на рынке во многом зависит от обоснованности стратегии предприятий, от полноты реализации стратегических прогнозов. К сожалению, в процессе планирования деятельности предприятия рассматривается как единое целое, без выделения стратегических деловых единиц или стратегических областей деятельности.

Важное преимущество определения таких стратегических деловых единиц заключается в том, что основные стратегические вопросы можно ставить не по отношению ко всему предприятию, как к единому целому, а по отношению к отдельным видам деятельности или структурным подразделениям, конкретизируя и детализируя при этом не только вопросы, но и ответы.

Например, для заготовительно-перерабатывающих предприятий потребительской кооперации в качестве стратегических областей деятельности могут выступать такие, как “заготовка сельскохозяйственной продукции”, “заготовка сырья”, “хранение продукции заготовок”, “первичная и простейшая переработка”, “реализация” и другие. Примечательно к ним могут быть сформулированы следующие вопросы:

— Кто является основными конкурентами СОД и какой стратегии следует от них ожидать?

— Каковы темпы роста рынка и каковы основные факторы, влияющие на объемы деятельности в перспективе?

— Какие технологические новшества следует ожидать в будущем и какие шансы и угрозы вытекают из этого?

— Какие основные преимущества и недостатки по сравнению с конкурентами имеет предприятие и какие они могут быть стратегически использованы или нейтрализованы?

— Каковы основные факторы, определяющие успех или неудачу?

Для оптимального определения стратегической деловой единицы отсутствуют объективные ограничители. Среди разграничительных критериев необходимо выделить “товар” и “рынок”. Основной концепцией любой хозяйственной деятельности является соответствие между группой товаров и определенным рынком. В этом контексте концепция хозяйственной деятельности включает в себя три элемента: характеристику товара, характеристику рынка, явное определение связей между ними. Следовательно, основой определе-

ния стратегических деловых единиц являются следующие разграничительные показатели

- товар;
- рынок;
- сочетание “товар-рынок”.

В отечественной и зарубежной литературе много внимания уделяется характеристике товаров и рынков. Важное для стратегического планирования сочетание “товар-рынок” существует там, где имеются различия в соотношениях затрат, цен и прибыли по сравнению с другими сочетаниями “товар-рынок”.

При определении стратегических деловых единиц на предприятии необходимо учитывать следующие специфические критерии:

- Каждая СДЕ имеет свою собственную цель, по возможности независимую от других;
- Конкурентная ситуация определяется специфическим и для СДЕ конкурентами;
- СДЕ выступает как конкурент на рынке, а не преимущественно как поставщик для внутренних нужд;
- В каждой СДЕ имеются предпосылки для стратегического планирования и его независимого осуществления в виде маркетинговых и научных исследований.

Кроме этого:

- Решение о ликвидации или расширении независимой СДЕ не должно существенно влиять на деятельность изменять бизнес других СДЕ;
- Решение об освоении новых источников заготовок или нового технологического процесса в производстве одной СДЕ не должно оказывать решающего воздействия на другие СДЕ;
- Решение об изменении цены, качества или уровня услуг покупателям в пределах одной СДЕ не должно существенно влиять на стратегию других СДЕ.

Проведение такого предварительного этапа в процессе планирования позволит значительно повысить обоснованность плановых показателей, минимизировать риск хозяйственной деятельности на рынке, уменьшить сложность реализации поставленных задач путем исключения дополнительных альтернативных действий

*А.В. Медведев*  
ГКИ (Гомель)

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РАСЧЕТОВ – ВАЖНЫЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В 90-е годы экономика Белоруссии характеризуется необычайными трудностями в области осуществления платежей и расчетов между многочисленными хозяйственными субъектами. Кризисное