

которых еще сохраняется шанс вернуться во вторую группу. Они не отказываются от своих долгов и от выплат штрафных санкций. Выдача новых товарных кредитов таким дебиторам приостанавливается до полной выплаты долгов и штрафов, затем может быть продолжена.

Вторая подгруппа — это дебиторы, зарекомендовавшие себя самым худшим образом. Выдача новых товарных кредитов представителям этой подгруппы нецелесообразна.

*А. Н. Алейников
БГЭУ (Минск)*

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТОРГОВОГО БИЗНЕСА

<http://edoc.bseu.by>

Успешная деятельность торгового предприятия зависит от трех основных элементов: понимания состояния дел в данный момент, представления того уровня, который собираются достичь, и планирования перехода от одного состояния в другое. Все это эффективно решается в рамках системы внутрифирменного планирования, центральное место в которой принадлежит финансовому планированию. Только наметив на перспективу основные финансовые показатели и определив финансовые возможности предприятия, можно с большей степенью надежности рассчитать и обосновать изменения всех других показателей и установить их оптимальное соотношение и динамику.

Финансовое планирование, оказывая на бизнес существенное дисциплинирующее воздействие, позволяет не только определить финансовые расходы в конкретных количественных показателях и установить лимиты расходов по каждой статье, но и оперативно выбрать наиболее эффективные направления бизнеса, что в конечном итоге помогает предприятию найти свое место в системе конкуренции и обеспечить устойчивый рост доходности.

Не менее важная задача финансового планирования состоит в поиске и обосновании приемлемой ценовой стратегии предприятия. Финансовый план является основным источником информации для расчета и обоснования базовых торговых надбавок, обеспечивающих торговому предприятию достижение запланированных результатов, а также для определения возможных скидок, льгот и преимуществ, которые могут быть предложены покупателям с целью стимулирования продаж и обеспечения перевыполнения плановых показателей товарооборота.

Кроме того, финансовый план является основой и для организации эффективной системы управления и контроля за бизнесом и позволяет руководителям постоянно накапливать и углублять менеджерский опыт. Большинство управленческих решений принимаются на основе информации, содержащейся в финансовом плане. Сравнение реальных и запланированных финансовых показателей дает возможность своевременно и оперативно принимать ответственные управленческие решения.

Поскольку финансовое планирование имеет исключительно важное значение для экономической деятельности торгового предприятия, размещение и использование финансовых ресурсов должно постоянно контролироваться его руководителем. Для этого он должен достаточно хорошо раз-

браться в финансовых проблемам и лично осуществлять контроль денежных потоков и, в первую очередь, расходов. В этом случае это также будет и важным критерием повышения ответственности подчиненных за конечные результаты.

Повышение эффективности бизнеса в современных условиях напрямую связано с созданием и функционированием целостной системы планирования и управления финансовыми ресурсами. Она создается в рамках системы управленческого учета и ее разработка начинается с обоснования перечня основных показателей, которые будут представляться в виде проектов финансовых отчетов. Финансовый план не может ограничиваться только разработкой отдельных важнейших показателей, а обязан базироваться на системе взаимосвязанных финансовых показателей, нормативов оценок и параметров. Круг планируемых финансовых показателей может быть, по сравнению с отчетностью, небольшим. Но он должен включать важнейшие агрегированные показатели, сопоставимые с аналогичными показателями за прошлые периоды и отражающие в комплексе основные результаты финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия, размещения капитала и источников его образования, а также важнейшие потоки денежных средств.

*С.И. Бай
УО КНТЭУ (Киев)*

АДАПТАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Система антикризисного управления предусматривает в организационном отношении достаточную гибкость и приспособленность к условиям, которые быстро изменяются. Традиционно кризисному развитию присущи быстрое изменение внутреннего состояния фирмы и позиции в окружающей социально-экономической среде.

Возникает объективная необходимость деформализации управления по определенному направлению, причем форсированными темпами. Организационные изменения обуславливают определенную реструктуризацию предприятия. В структурном отношении более адаптивными и, соответственно, пригодными для антикризисного управления являются гибкие (матричные) структуры управления. Но для большинства предприятий торговли на сегодняшний день типовыми являются линейно-функциональная или линейно-штабная структура управления. И в классической интерпретации именно эти типы структур считались традиционно оптимальными и наиболее адаптивными, а также такими, что в наибольшей степени отвечают отраслевой специфике и особенностям функционирования предприятий торговли. Именно поэтому необходимо установить тип матричной структуры, которая будет реальной и наиболее адекватной: проектно-матричная, функционально-матричная, объектно-матричная или программно-матричная. Ведь система управления предприятия в этом случае должна испытать существенную диверсификацию, которая будет оказывать содействие расширению диапазона выбора вариантов поведения в кризисных условиях (управленческих решений, стратегических ориентиров, инновационных программ и инвестиционных проектов).