

УДК 339.3 (476)

А.В. Владыко, к.э.н., доцент,
Белорусский государственный экономический университет

СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Современный этап интернационализации хозяйственной жизни, именуемый глобализацией мировой экономики, меняет соотношение внутренних и внешних факторов развития. Если на ранних стадиях реформирования экономики решающая роль принадлежала внутренним факторам, то по мере вовлечения национально-хозяйственных комплексов в мировую экономику внешнее воздействие становится все более решающим в выборе экономической стратегии, и как следствие, в построении системы планирования.

На сегодняшний день среди распространенных проблем планирования в торговле можно выделить такие, как плохой анализ торговой деятельности; некорректное планирование бюджета; отсутствие элемента “предвидения” и торговой стратегии менеджмента как таковой; слабая конкретизация данных и форм плана; низкая степень привлечения торговой команды к планированию и её права собственности; дефицит времени для планирования; слабая информированность о запланированных результатах деятельности. Перечисление проблем можно продолжить, однако задача заключается не в том, чтобы указать на проблемы, а в том, чтобы предложить пути их решения.

Современные торговые организации по их отношению к планированию можно традиционно объединить в три типа:

1. Организации, которые что-то конкретно делают (например, организации, разрабатывающие бизнес-планы).
2. Организации, которые лишь наблюдают за происходящим (например, мелкие торговые объекты, наблюдая, ориентируются на происходящее и при необходимости вносят изменения в свою деятельность и др.).
3. Организации, которые только задаются вопросом, что же происходит (например, организации, не имеющие собственных финансовых ресурсов, находящиеся в подчинении у вышестоящей (головной) организации и др.).

Система планирования торговых организаций должна отличаться скоординированностью в принятии решений, способностью к манипулированию ресурсами в меняющейся рыночной среде, “прозрачностью” принимаемых решений и их подконтрольностью на всех этапах планирования. Зарубежная практика уже выработала интегрированную систему планирования и контроллинга, которая успешно функционирует в международных концернах (например, Сименс, Хенкль, Тисен и др.), и может быть адаптирована (и поэлементно используется) в практике хозяйствования белорусских торговых организаций, учитывая специфику отечественного бизнеса [1, с. 9].

Благоприятствующими условиями для такого развития можно назвать:

- трансформирование отечественной экономики в рыночную формирует конкурентную среду, лидирующие позиции в которой можно занять и сохранить, умея продумывать и просчитывать свои действия;
- развитие новых форматов в торговле, что обеспечивает, с одной стороны, расширение границ торгового бизнеса, а с другой, приводит к необходимости выработки собственной стратегии и тактики. При этом ключевым фактором выживания и развития ритейлеров является гибкость;
- наличие большого потока информации требует тщательной проработки, контроля достоверности и уместности использования;
- прямая зависимость объемов продаж от величины покупательского спроса в условиях глобализации повышает требования к точности прогнозирования его величины и оценке последствий при её изменении;

- диверсификация кадров сопровождается новыми подходами к организационной структуре и менеджменту в целом, а, следовательно, и к планированию как неотъемлемой его составляющей;
- постоянно растущая скорость технологических изменений обуславливает сокращение жизненного цикла товара, что вызывает необходимость принимать управленческие решения быстро и целенаправленно;
- укрепление в отечественном планировании новых видов (стратегическое, бизнес - планирование) создает базис для систематизации процесса планирования, скоординированности и сбалансированности плановых решений.

Помимо указанных условий можно еще назвать условия частного характера, которые обусловлены и спецификой отрасли, и динамичностью деятельности торговых организаций (изменчивость внешней среды требует постоянной адаптации внутренней) и др. В результате вывод очевиден: система планирования в организации должна иметь отлаженный механизм работы, умеющий “переключаться” на новые требования отечественной экономики. Для торговых организаций ее развитие должно идти по пути интегрирования с контроллингом и включать следующие элементы:

1. Планирование генеральных целей (политика организации).
2. Стратегическое планирование, включая бизнес- планирование.
3. Тактическое планирование, включая бюджетирование.
4. Финансовое планирование, включая планирование финансового результата.

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, так как требует достаточного ресурсного потенциала (материальных, кадровых, финансовых ресурсов), разветвленной организационной структуры, внедрения современных технологий менеджмента и др.

Для такого формата торговых организаций система планирования и контроля может быть представлена комплексом следующих элементов:

1. Интегрированная система стратегического и бизнес – планирования:
 - 1.1. Стратегическое планирование, которое отражает генеральные цели организации, формирует стратегию её деятельности с разветвлением по всем уровням менеджмента.
 - 1.2. Система бизнес - планов, которые сориентированы на достижение поставленных в стратегических планах целей и экономических показателей.
 - 1.3. Система контроллинга (стратегический, текущий).
2. Интегрированная система бизнес - и текущего планирования:
 - 2.1. Система бизнес - планов, реализующих основные направления стратегии организации (охватывает пятилетний период).
 - 2.2. Текущее планирование, главным ориентиром которого является сохранение платежеспособности и ликвидности торговой организации.
 - 2.3. Система контроллинга (акцент на текущий, стратегический – по основным направлениям реализации бизнес-плана).
3. Интегрированная система бизнес - и бюджетного планирования:
 - 3.1. Бизнес- план, конкретизирующий стратегические цели организации и направленный на реализацию инвестиционных и инновационных проектов.
 - 3.2. Бюджетное планирование, направленное на поэтапное преобразование стратегических целей в оперативном пространстве.
 - 3.3. Система текущего контроллинга.

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. Каждый элемент этой системы складывается в единый фундамент интегрированных плановых и контрольных расчетов, сбалансированных целенаправленными действиями по реализации в конечном счете генеральных целей организации. Последние включают все экономические и неэкономические цели организации. Если говорить об экономических целях, то к ним относят важнейшие материальные цели (охватывающие сферы и направления деятельности торговой организации, основные объекты её политики, то есть товары, покупатели, поставщики), финансовые (конечный финансовый результат - прибыль,

платежеспособность и ликвидность). Неэкономические цели или социальные раскрывают определенный способ поведения по отношению к сотрудникам, инвесторам, партнерам по рынку, государству, общественности и окружающей 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 (как следствие - достижение стабильной финансовой устойчивости) и постоянной поддержке платежеспособности и ликвидности организации в текущей деятельности. Центральными проблемами социально - экономического характера, необходимость решения которых фиксируют генеральные социальные цели организации, выступают следующие: справедливая оплата работы, выполняемой в интересах организации; достойные условия труда; гарантия сохранения рабочего места; участие работников в прибылях и собственности и прочее.

В условиях глобализации и интеграции мировой экономики коммерческий успех организации создает материальные предпосылки для повышения значимости социального аспекта философии организации. Развитие социально ориентированной философии способствует повышению соответствующих этических и моральных ценностных установок в действиях работников, начиная с руководящих звеньев, способных в дальнейшем довести их до нижестоящих ступеней организационной структуры.

К неэкономическим целям организации относятся и экологические цели. Современное общество не может "игнорировать" проблемы окружающей среды как гарантии поддержания уровня жизни и обеспечения его в будущем. Современная организация способна объективно оценить влияние экологических результатов её деятельности на свои финансовые показатели. В результате экологические цели становятся генеральными при формировании политики организации. Это, однако, означает, что в центр экономического анализа должны быть поставлены возможные конфликты между коммерческими устремлениями и экологическими ограничениями.

Возникающий при этом круг проблем в трудах немецких ученых может быть представлен в виде особой зависимости между экологическими и экономическими требованиями с определенными последствиями и возможными конфликтами (рис. 1) [2, с. 93].

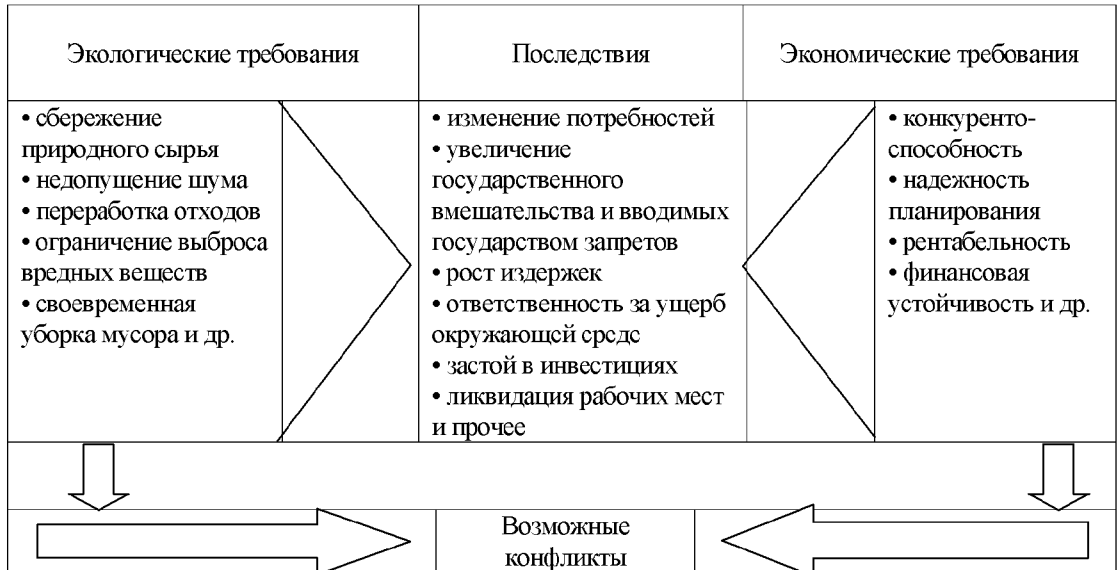


Рис.1. Возможные конфликты между экологическими и экономическими аспектами коммерческой деятельности

Таким образом, неэкономические цели генеральной политики требуют от современных торговых организаций согласованных и скоординированных действий в принятии экологически оправданных и одновременно экономически рациональных управленческих решений.

Стратегическое планирование - одна из основных компонент системы планирования и контроля на базе концепции, охватывающей генеральные цели организации, приоритеты в

распределении и использовании ресурсов, способы адаптации стратегий (на всех уровнях менеджмента) в связи с изменениями во внешней среде, поиск новых организационных структур.

Согласно действующей в европейских странах концепции контроллинга система стратегического планирования включает в себя структурированный процесс организации и координации действий соответствующих служб, который обеспечен проведением последовательных конкретных мероприятий, таких как: выделение в организационной структуре стратегических хозяйственных центров руководства каждой стратегической целью или стратегических бизнес-единиц; создание эффективной системы распределения ресурсов организации под стратегические цели независимо от сложившейся структуры торгово- производственной деятельности; формирование информационной системы и современного методического обеспечения принятия планово-стратегических решений; разработка организационного механизма реализации стратегических решений; построение системы мотивации работников и подразделений в достижении стратегических целей; выявление источников финансового обеспечения стратегического плана.

В торговле стратегическое планирование в своем полном проявлении может быть реализовано в крупных торговых организациях (гипер- и супермаркетах, торговых центрах и т.п.), так как требует серьезного организационно-финансового сопровождения. Более мелкие торговые организации реализуют избранную стратегию с помощью системы бизнес- планирования, которое 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, с помощью бизнес-плана торговая организация выстраивает определенную политику на перспективу, формирует стратегию поведения на рынке, осваивает новые направления деятельности. Поэтому в интегрированной системе планирования и контроля уровень стратегического планирования взаимоувязывается с тактическим планированием через "промежуточное" пространство бизнес- планирования.

Тактическое планирование означает планирование достижения целей, охватывает годовой и среднесрочный период (2-3 года) и включает в себя совокупность планов, отражающих различные аспекты деятельности торговой организации (план товарооборота, план материально-технического обеспечения, план расходов и доходов, план по труду и т.д.). В рамках годового текущего планирования формируется продуктовая программа, устанавливаются текущие цели (задачи) и конкретные мероприятия по функциональным сферам деятельности (маркетинговой, торговой, ресурсной, финансовой, инвестиционной и др.), а также реализуются отдельные проекты, связанные с развитием организации. Планирование ресурсов (денежных, материальных, товарных и трудовых) выступает фундаментом тактического планирования.

Одним из главных ориентиров тактического планирования является сохранение платежеспособности и ликвидности организации. В интегрированной системе планирования и контроля тактическое планирование сопровождается текущим контроллингом и осуществляется по функциональным отделам торговой организации и в рамках разработки программ продуктов и процессов по следующим направлениям:

1. Тактическое планирование продуктов и процессов:
 - 1.1. Планирование потребностей производственных мощностей (материально- технического обеспечения).
 - 1.2. Планирование потребности в используемых оборотных ресурсах.
 - 1.3. Планирование НИОКР.
2. Рыночное планирование продуктов и процессов:
 - 2.1. Планирование и прогнозирование спроса.
 - 2.2. Планирование информации и коммуникации.
 - 2.3. Планирование маркетинга.
 - 2.4. Планирование логистики.
 - 2.5. Планирование кадров.
3. Экономическое планирование продуктов и процессов:
 - 3.1. Планирование товарооборота.
 - 3.2. Планирование доходов.
 - 3.3. Планирование расходов.
 - 3.4. Планирование прибыли (промежуточного результата).

В качестве инструмента достижения поставленных в тактическом плане целей выступает бюджетирование, преобразующее стратегические цели в оперативном пространстве в систему количественных показателей, регламентированных по сроку достижения. В торговой организации формируется следующая система бюджетов: бюджет продаж (товарооборота); бюджет ресурсов; бюджет расходов; бюджет доходов; бюджет прибыли. Бюджеты являются связующим звеном между тактическим планированием и последующим финансовым планированием, включая планирование конечного финансового результата.

Если говорить в целом о финансовом планировании торговой организации, то оно раскрывает два основных аспекта управления финансами:

1. Планирование структурных изменений в финансах организации (планирование потребности в капитале и движения капитала).
2. Ситуативное управление ликвидностью и платежеспособностью организации.

Финансовые процессы, увязывающие величину капитала на всех стадиях его движения с достижением заданного уровня рентабельности, решают вопросы обеспечения платежеспособности и ликвидности организации в долгосрочном периоде (то есть вопросы обеспечения финансовой устойчивости организации). Ситуативное управление ликвидностью организации имеет своей целью обеспечить безусловную и ежедневную способность организации выполнять все текущие платежи. В результате взаимодействия указанных видов финансового планирования достигается соподчинение во времени процессов связывания и высвобождения капитала, что обеспечивает, в свою очередь, эффективное использование его величины. Таким образом, финансовое планирование взаимоувязывает поля стратегического и тактического планирования через обобщение финансового результата по всей организации и управление денежными потоками на основе критериев доходности и ликвидности.

Рассмотрев основные компоненты интегрированной системы планирования и контроля, можно еще раз подчеркнуть, что в современной практике хозяйствования сформулированная система становится эффективным инструментом управления и отвечает актуальным проблемам торговой организации и условиям внешней среды. Указанная система действенна и способна адаптироваться к меняющимся условиям хозяйственной деятельности, используя инструментарий современного менеджмента (применение метода сценариев; использование компьютерных программ в разработке программ и бюджетов; проведение анализа чувствительности изменений внешней среды на цели организации; внедрение ориентированной на цели организации системы вознаграждения руководителей на всех уровнях менеджмента). Таким образом, 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 на основе данных анализа и оценки нескольких альтернативных вариантов стратегических и тактических планов.

Література

1. Хан Д. Система планирования и контроля на предприятии // Финансы, учет, аудит. - 1997. - № 4-5.
2. Ширенбек Х. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 15-е изд./ Пер. с нем. под общ. ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К. Рихтера. - СПб.: Питер, 2005. - С. 71-588.

УДК 65.011

Л.В. Лазоренко, к.е.н., доцент,
Національний університет „Києво-Могилянська Академія”

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ

Важливість корпоративного управління для товариств полягає у його внеску у підвищення їх конкурентоспроможності та економічної ефективності завдяки забезпеченню належної уваги інтересам акціонерів; рівновазі впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин; підвищенню фінансової прозорості; запровадженню правил раціонального менеджменту та належного контролю.

Метою дослідження є розвиток теоретичних питань і розробка практичних рекомендацій щодо