

## БИЗНЕС-ПЛАН – ОСНОВНОЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Н. М. Тягунова, кандидат экономических наук; О. Н. Вечирко**

В условиях рыночной экономики руководители большинства торговых предприятий не могут добиться стабильного развития бизнеса, при условии отсутствия четкого планирования деятельности, постоянного сбора и обработки информации о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, собственных перспективах и возможностях.

Многие предприниматели недооценивают значение бизнес-плана, полагаясь только на свою интуицию, тем самым лишая себя возможности детально проанализировать положение фирмы на рынке товаров и услуг, четко сформулировать свои цели и рассмотреть перспективы, заинтересовать и привлечь инвесторов. Грамотная разработка бизнес-плана позволяет своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Исследования в области бизнес-планирования проводили многие ученые, в трудах которых бизнес-план рассматривается как стратегия и тактика успешного развития компаний. В этой области большого внимания заслуживают работы Ю. Н. и Д. Ю. Лапыгиных [1], И. И. Ушакова [2], Ю. В. Селивановой, Г. К. Лапушинской и А. Н. Петрова, В. А. Бандурина, В. А. Чуб [7] и др. В каждом проведенном исследовании авторами предлагаются различные модели бизнес-планов и методы их разработки, однако все они сходятся в одном – не существует универсальной модели бизнес-плана, подходящего для любого функционирующего предприятия.

Рассматривая большой вклад отечественных и зарубежных ученых в исследовании проблематики бизнес – планирования на пред-

приятиях в условиях рыночной экономики и высокой конкурентной среды, следует обратить внимание на практическое отсутствие анализов существующей проблемы в торговых предприятиях, ушедших от перспективного планирования с переходом на другие формы собственности.

Цель исследования является проведение детального анализа влияния экономических показателей торгового предприятия на осуществление бизнес-планирования, а также увеличения степени риска от принятия необдуманных решений, отсутствия разработки стратегических проектов и программ.

Стратегическое развитие любой торговой организации зависит от умения моделировать ситуацию, направленную на выявление основных целей, существующих проблем и ресурсов организации, разработки стратегии и воплощения ее в жизнь.

Стратегия организации представляет собой систему взаимосвязанных действий, направленных на достижения поставленной цели. Предпосылкой или первоосновой формирования стратегии развития предприятия и является разработка бизнес-плана, совмещающего все цели и перспективы предприятия, предусмотренные программой стратегического развития.

Бизнес-план – постоянно действующий документ, он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и в целом на рынке, где она функционирует.

Бизнес-план увязывает внутрифирменный анализ и макроэкономический анализ, проводимые специализированными научными организациями. Его, как правило, составляет

каждая фирма, хотя возможности подготовки таких документов могут быть различны: мелкая фирма для разработки бизнес-плана может привлечь специалистов-консультантов.

Для торговых предприятий разработка бизнес-плана позволяет изучить емкость и перспективность рынка сбыта, оценить возможные «подводные камни» или существующие риски, определить ключевые предположения динамики развития предприятия в будущем.

Выполняя процедуру планирования на предприятии, специалисты опираются не столько на жестко установленные принципы, сколько на свою компетентность, умение творчески мыслить и объективно оценивать сложившуюся ситуацию. Каждый бизнес-план по-своему уникален и неповторим, адаптирован под отдельное предприятие, для которого он разработан [4].

Для торговых предприятий, уже функционирующих на рынке товаров и услуг, систематическое планирование и разработка стратегических бизнес-планов – это своего рода программа дальнейших действий и перспективных решений. Что же касается торговых предприятий, которые только начинают свою деятельность, разработка бизнес-плана является неотъемлемой частью запуска фирмы с целью предотвращения принятия необдуманных решений и оптимизации уровня затрат.

Предпосылкой разработки бизнес-плана в торговом предприятии является сбор необходимой информации о его поточном состоянии, рассмотрение перспективных целей и анализ альтернативных способов и сроков достижения ожидаемого развития.

Существуют определенные причины, по которым разработка оптимального бизнес-плана является неотъемлемой частью деятельности любого торгового предприятия:

- бизнес-план – это своего рода проложенный маршрут деятельности, позволяющий объективно, критически и беспристрастно оценить состояние торгового предприятия со стороны, отображающий поочередность действий, особые приоритеты и возможные условия предотвращения ошибок;

- бизнес-план является своего рода наглядным пособием для действия при любых

обстоятельствах, предусматривающим пути наиболее оптимального выхода из кризисных ситуаций;

- законченный бизнес-план является средством для доведения идей своего бизнеса до всех заинтересованных лиц: менеджеров, финансистов и других работников предприятия, потенциальных партнеров и инвесторов.

Разработка бизнес-плана в торговых предприятиях, начинающих свою торговую деятельность, основывается на проведении комплексной экспертизы, охватывающей разные стороны и аспекты функционирования торгового предприятия. Оценка потенциального положения сводится к проведению разносторонних анализов:

1. Коммерческий анализ или анализ рынка, является самым трудоемким и ответственным этапом разработки бизнес-плана. Заключается он в сборе и обработке информации для подготовки проекта. Немаловажным является обзор информации о рынке при помощи маркетинговых исследований. На этом этапе определяют специфику деятельности, ассортимент продукции, спрос и его изменение с течением времени и так далее, цену на единицу продукции с учётом затрат на ее реализацию и уровень издержек.

2. Организационно-управленческий анализ заключается в исследовании организационной структуры и этапов реализации проекта, изучению участников проекта, инициаторов, инвесторов, команды проекта, окружения (поставщиков и администраций различного уровня).

3. Техническо-технологический анализ реализации сводится к исследованию потоков формирования товарных запасов, работ, связанных с обеспечением товародвижения продукции и услуг до конечного потребителя. На этом этапе разработки бизнес-плана производится выбор звенности товародвижения, осуществляется подбор технологического оборудования, оптимизация процесса реализации товаров и т. д.

4. Анализ нормативно-правового окружения, где рассматривается юридический аспект проекта. Анализ включает в себя оценку будущих денежных потоков, приведение предсто-

ящих разновременных расходов и доходов к соизмеримым показателям в начальном периоде, определение показателей эффективности проекта.

5. Анализ рисков посвящен анализу проектных рисков. Здесь проводятся качественный и количественный анализ рисков, кото-

рые могут иметь место на всех этапах работы предприятия.

Стандартный бизнес-план имеет определенную структуру, последовательность разделов, наглядно представленную на рис.:

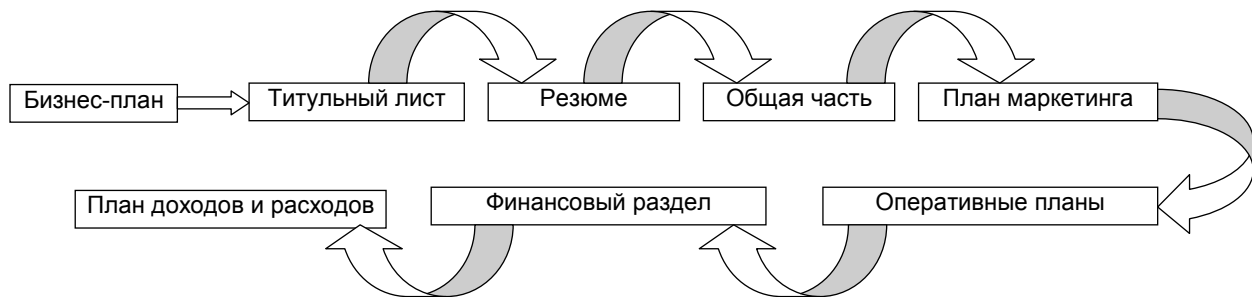


Рис. Разделы бизнес-плана [6]

В зависимости от охваченного временного отрезка тактические бизнес-планы делятся на три типа: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные. Для каждого торгового предприятия, с учетом специфики его деятельности, структуры и финансового состояния, характерна разработка бизнес-планов на различные периоды [3].

Краткосрочное планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц, и т. д. Краткосрочный план на год включает объем реализации, планирование доходов, прибыли и др. Краткосрочное планирование тесно связывает планы работы с поставщиками, и поэтому эти планы могут либо согласовываться, либо отдельные моменты плана являются общими для торговой организации и ее партнеров.

Долгосрочный план обычно охватывает трехлетний или пятилетний периоды. Он носит описательный характер и определяет общую стратегию организации, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой длительный срок. Долгосрочный план вырабатывается руководством организации и содержит главные стратегические цели организации на перспективу.

На протяжении десятилетий существования Советского Союза бизнес-планирование в торговле было обязательным для всех предприятий, причем разработка планов осуществлялась как на краткосрочный, так и на

долгосрочный период, чему способствовало стабильное положение в экономике, налаженная распределительная система и логистические подходы к товарообеспечению.

Исследовав ряд современных торговых организаций, функционирующих в условиях рыночной экономики, автор пришел к выводу, что разработка бизнес-плана осуществляется далеко не во всех торговых предприятиях. Такой же вывод сделан и относительно сроков планирования.

Аналізу разработки бизнес-планов и их сроков в торговых предприятиях подверглись организации и фирмы различных форм собственности, размеров и объемов продаж, осуществляющих торговлю на территории Украины.

Для формирования наиболее полного и наглядного положения бизнес-планирования в торговых организациях, автором исследовано наличие разработанных бизнес-планов в торговых предприятий с учетом их формы собственности, товарооборота, дохода, прибыли и размеров торговых площадей.

Отсутствие бизнес планирования как такового отмечено в торговых организациях частной формы собственности, специализирующихся на торговле как продовольственными, так и непродовольственными товарами, с годовым товарооборотом до 500 тыс. грн, объемами торговых площадей в пределах 50 м<sup>2</sup>,

и рентабельностью продаж не выше 7–8,0 %. Относительно предприятий, с более высокими уровнями товарооборачиваемости, получаемой прибыли и размерами площадей имеет место применение и разработка бизнес-планов сроком более года.

Наибольшие сроки бизнес-планирования – до 3-х лет присущи торговым организациям, годовой товарооборот которых превышает 50 млн грн. Так, к примеру, супермаркеты «Сильпо», «Фуршет» и другие, реализующие продукцию широкого ассортимента, характеризующиеся торговыми площадями более 1500 м<sup>2</sup>, и объемами годового товарооборота свыше 50 млн грн, осуществляют разработку бизнес-планов сроком до трех лет. В сравнение, торговые предприятия, с годовым товарооборотом до 10 млн грн, объемами прибыли в размере до 1–1,5 млн грн имеющие объемы торговых площадей до 1000 м<sup>2</sup>, осуществляют разработку бизнес-планов сроком на 1–2 года.

Большое влияние на осуществлении бизнес-планирования на долгосрочный и среднесрочный период оказывает специфика ассортимента реализуемой продукции. Следует отметить, что для предприятий, осуществляющих узкоспециализированную торговлю отдельными товарными группами, осуществляющие их гарантийное и сервисное обслуживание, также характерны бизнес-планы, разработанные на срок более одного года.

С учетом факторов внешней и внутренней среды торговых организаций автором рассмотрена система влияния отдельных показателей на сроки разработанных бизнес-планов.

В качестве показателей, влияющих на разработку бизнес-планов в краткосрочном и долгосрочном периодах, учитывались объемы торговых площадей, размеры годового товарооборота, уровни полученной прибыли и специфика ассортимента. В табл. приведена характеристика сроков разработанных бизнес-планов с учетом перечисленных факторов.

Таблица

**Сроки бизнес-планов в торговых организациях с учетом отдельных показателей торговой деятельности**

Срок бизнес-плана	Показатели деятельности	Годовой товарооборот, тыс. грн	Годовая прибыль, тыс. грн	Торговая площадь, м <sup>2</sup>	Характеристика ассортимента
До 3 мес.		до 500,0	до 50,0	50,0	Простой
До 1 года		до 5000,0	500,0–600,0	до 500,0	Широкий
1–2 года		до 10000,0	1000,0–1500,0	500,0-1000,0	Сложный или специализированный с гарантийным и сервисным обслуживанием
До 3 лет		50000,0 и выше	5000,0 и выше	свыше 1000,0	Сложный

С учетом показателей торговой деятельности, а именно объемов годового товарооборота и прибыли, применение и разработка долгосрочных планов, сроком до трех лет осуществляется в торговых предприятиях с высокими экономическими показателями, торгующими широким ассортиментом товаров. Относительно долгосрочных бизнес планов сроком до пяти лет, по результатам исследования торговых предприятий такие данные получены не были. Специфика торговой деятельности и сложная экономическая обста-

новка в стране коренным образом влияют на сроки разрабатываемых бизнес-планов.

Учитывая полученные результаты исследования, автором внесены предположения, относительно сложившейся ситуации по бизнес-планированию в стране.

Крупные торговые предприятия, осуществляющие торговую деятельность сложным ассортиментом товаров, получая значительные объемы прибыли и достигая высоких объемов товарооборота, применяют в своей практике

разработку долгосрочных бизнес-планов по следующим причинам:

- торговля сложным ассортиментом в больших объемах подразумевает четко налаженную и эффективно функционирующую деятельность относительно работы с поставщиками, организации закупки и поставки товаров в торговое предприятие. Этому способствует работа на основании заключенных договоров поставки и использование централизации товароснабжения, благодаря чему, торговое предприятие может на длительный период планировать работы коммерческого отдела, учитывая необходимые объемы поступающих товаров;

- высокие объемы получаемой прибыли дают возможность создавать накопительные резервные фонды, за счет которых предприятие в сложные экономические периоды способно поддерживать на высоком уровне свою торговую деятельность, не снижая объемов товарообращения;

- предприятия с большими объемами товарооборотов и торговых площадей имеют достаточно высокоразвитую материально-техническую базу, наличие больших объемов собственных средств, и высокие показатели финансовой устойчивости, что непременно снижает уровни рисков, которые могут возникнуть в результате нестабильности экономики страны;

- крупные торговые предприятия, реализующие товары в широком ассортименте, являются высококонкурентными на внутреннем рынке. Этому способствует четко налаженная система товародвижения, общая привлекательность среди населения того или иного региона, удобство осуществления покупки и широта выбора, качество обслуживания, обуславливающие наличие больших покупательских потоков и объемов продаж. Высокая конкурентоспособность позволяет предприятию разрабатывать в своем бизнес-плане различные перспективные средства для привлечения дополнительных покупательских потоков.

Автором отмечено, что крупные торговые предприятия подвергаются меньшему объему рисков, возникающих под действием внешних и внутренних факторов. Им характерна

определенная стабильность, обусловленная отсутствием жесткого воздействия со стороны предприятий-конкурентов. Крупные предприятия имеют налаженную связь с предприятиями-производителями, тем самым застрахованы от отсутствия источников поступления товаров. Немаловажным фактором, влияющим на стабильность торговой деятельности крупных торговых предприятий, есть наличие собственного производства. Выпуск товаров под собственными торговыми марками позволяет не только увеличить объемы ассортимента, но и «играть на ценах» альтернативного товара потенциальных конкурентов в данной области.

Из анализа следует, что только крупным торговым предприятиям, с большими объемами продаж свойственно разрабатывать бизнес-план своей деятельности на длительный период. Это противоречит основному назначению современного бизнес-плана – разработке стратегии дальнейшего развития предприятия, исследованию существующих проблем и способов их решения, анализа основных целей, задач и перспектив в условиях высокой конкуренции и экономической нестабильности.

Казалось бы, некрупным торговым предприятиям, которые в современных условиях подвергаются массе рисков и давлению со стороны более крупных и устойчивых предприятий, разработка и внедрение бизнес-плана, как краткосрочного, так и долгосрочного характера, является наиболее важным условием для оптимального дальнейшего решения проблем. Именно существующие проблемы и пути их решения, выдвинутые и рассмотренные бизнес-планом, позволяют в дальнейшем торговому предприятию с меньшими затратами и «меньшей кровью» выйти из сложной ситуации.

Однако, как выяснилось, чем ниже экономические показатели у предприятия, чем меньше объемы реализации и состояние материально-технической базы, тем меньше проводится долгосрочное бизнес-планирование, а разработка осуществляется преимущественно на близкий – краткосрочный период.

Можно внести предположение, что для предприятий, имеющих небольшие объемы реализации и получаемой прибыли, разработка бизнес-плана на перспективу нецелесообразна в связи со сложностью выявления «подводных камней», представленных в виде потенциальных конкурентов и рисков, вызванных нестабильным положением и слабой финансовой поддержкой. Но досконально известно, что наличие перспективного бизнес-плана при возникновении необходимости финансовой поддержки со стороны способствует привлечению потенциальных инвесторов и партнеров, для которых бизнес-план является своего рода наглядным пособием, по которому можно наиболее полно оценить положение данного предприятия.

Выходит, что многие руководители предприятий недооценивают важность бизнес-планирования как инструмента стратегического развития своего бизнеса. Разработка бизнес-планов в любом предприятии должна осуществляться на разные периоды. Каждое предприятие должно иметь цели и видеть перспективы, что сводится к объемной работе специалистов в области бизнес-планирования.

Успех любого торгового предприятия напрямую зависит не только от влияния рыночных механизмов, но и от того, насколько успешно планирует субъект хозяйствования свои действия. На этапе предварительного анализа и планирования своей деятельности, который предшествует этапу внедрения и функционирования, осуществляется предварительная оценка и дается обобщенная характеристика положения данной торговой организации на рынке товаров и услуг. Отсутствие четкого бизнес-планирования влечет за собой отсутствие у предприятия четко намеченных целей и анализа существующих проблем. Предприятие, не осуществляющее бизнес-планирование, автоматически становится не защищенным от внешних и внутренних факторов, так как для решения проблем не разработаны ни механизмы, ни внесены предложения по их ликвидации [4].

Нередко бизнес-план является своего рода связующим звеном между торговым предприятием, производством и инвесторами. Увели-

чение товарооборота и получаемой прибыли напрямую связано с повышением объемов закупаемой продукции и налаживанием наиболее тесных и экономически выгодных связей с предприятиями-производителями, а это требует непосредственного увеличения задействованных в товарообороте денежных средств. И в том случае, если предприниматель для увеличения товарооборота рассчитывает не только на свои средства, но и на средства со стороны, остро возникает вопрос заинтересовать потенциальных инвесторов, вложить деньги в предполагаемое дело. В данном случае возникает необходимость доказать эффективность такого вложения, его целесообразность. На помощь в данной ситуации приходит разработанный бизнес-план, который предоставляет четкую информацию относительно предприятия, его финансового состояния, потенциальных рисков и возможностей.

Оценить всю важность бизнес-планирования на предприятии очень сложно, но четко понятно, что на предприятии, которое ставит перед собой цель не только осуществлять свою торговую деятельность в же установленных рамках и объемах, но и развиваться, улучшая свое финансовое положение и конкурентоспособность, бизнес-планирование должно проводиться на долгосрочный – перспективный период.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Лапыгин Ю. Н. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании : практ. пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – 2-е изд., испр. – М. : ОмегаЛ, 2009. – 350 с.
2. Ушаков И. И. Бизнес-план. Серия: практика менеджмента / Ушаков И. И. – С.Пб. : Питер, 2005. – 223 с.
3. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Часть 1. Стратегическое планирование / под общ. ред. Ильина А. И. – Мн. : Новое знание, 2000. – 312 с.
4. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Мізюк Б. М. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
5. Лапушинская Г. К. Планирование в условиях рынка / Лапушинская Г. К., Петров А. Н. – М. : Дашков и Ко, 2003. – 252 с.

6. Бизнес-план : учеб.-практ. пособие / Т. Любова, Л. Мясоедова, Т. Грамотенко, Ю. Олейникова. – М. : Книга-сервис, 2004. – 96 с.
7. Бандурин А. В. Бизнес-план как основной инструмент обоснования, формирования и реализации стратегии организации [Электронный ресурс] / А. В. Бандурин, Б. А. Чуб. / Электрон. текстовые данные (326,5 Кб). – Режим доступа: <http://www.bhm.eduhmao.ru/info/1/4340/35038>. – Название с экрана.

УДК 005.311.2:338486.2

## ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ ТА РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

О. М. Іванова

Динамічність розвитку туристичної сфери України висуває високі вимоги до успішної діяльності туристичних підприємств. Сучасні конкурентні переваги суб'єктів господарювання у даній сфері економіки ґрунтуються на раціональному й оперативному використанні потоків інформації, які функціонують у зовнішньому та внутрішньому середовищах туристичного підприємства. Від налагодженої організації використання інформаційних потоків у господарських процесах, спрямованих на доведення туристичних продуктів до споживача, залежить гнучкість і оперативність діяльності туристичного підприємства у сучасних умовах розвитку галузі. Однак функціонування сучасних туристичних підприємств у галузі туризму не завжди характеризується належними якісними рисами, недостатнім рівнем упорядкованості та рівномірності використання інформації. У зв'язку із цим виникає необхідність в оцінці управління інформаційними потоками для обґрунтування пропозицій щодо їх удосконалення.

У науковій економічній літературі подаються основні аспекти оцінки інформаційних потоків і розглядається їх роль як інструменту управління туристичним підприємством, зокрема у наукових працях українських і зарубіжних науковців: І. В. Костюка [4], М. Бойко [6], Р. І. Балашової [7], С. В. Гушка [8], О. В. Шляга [9], О. В. Єлетенко [10], К. Єсіпової [11], М. Ф. Меняєва [12] та ін. Проте результати аналізу літературних джерел засвідчили, що недостатньо досліджена проблема

формування внутрішніх інформаційних потоків та організації управління ними, а також ролі сайтів у організації зовнішніх інформаційних потоків стосовно розвитку туристичних підприємств.

Метою статті є аналіз і визначення проблем організації управління інформаційними потоками туристичних підприємств як одного із чинників їхнього розвитку.

Туризм як одна із форм суспільних відносин збагачує суспільне життя і стимулює піднесення історико-культурних цінностей, сприяє інтеграції з іншими країнами. Основними тенденціями розвитку туристичної сфери України є розкриття значного історико-культурного потенціалу, зростання ролі людських і інформаційних ресурсів, підвищення економічної конкуренції туристичних підприємств. Однак галузь туризму не має пріоритетного значення в економіці країни, що підтверджується низьким рівнем конкурентоспроможності у загальному рейтингу країн світу, де туристична сфера України знаходилася на 76 місці серед 140 позицій у 2012 р. [1].

У 2012 р. частки туристів різних напрямів у загальній кількості наявного населення країни були найбільшими за досліджуваний період. Частка туристів, які виїжджали за кордон, збільшилася на 14 % і становила 47 % у 2012 р. Виїзні туристичні потоки щорічно збільшувалися за рахунок орієнтації діяльності туристичних підприємств на співпрацю із закордонними туристичними операторами і активного заохочення відпочинку в інших країнах світу.