

О. В. ДРОНИНА*аспирант***В. Ю. РОГОВ***кандидат экономических наук, доцент*

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ

Планирование и реализация долгосрочных инвестиционных проектов являются составляющей стратегического планирования, суть которого состоит в том, что предприятие вместо следования внешним условиям своей деятельности само формирует эти условия, воздействуя на них и тем самым — на свое будущее. Приоритетным направлением инвестиционной политики крупных нефтяных компаний в последние годы стало развитие розничной сети как наиболее перспективного канала сбыта нефтепродуктов. Розничные сети нефтяных компаний представляют собой сложные бизнес-комплексы, структура которых включает множество обособленных центров прибыли (автозаправочных комплексов).

Одним из инструментов стратегического планирования является бизнес-план, позволяющий решать целый ряд задач, в том числе планирование развития сложных бизнес-комплексов¹. Бизнес-планирование как метод оценки эффективности проектов широко применяется в современной практике. Наиболее известной методикой оценки эффективности проектов считается методика Организации по промышленному развитию при ООН (ЮНИДО). Методика ЮНИДО, как и большинство западных методик, основана на моделировании денежных потоков, где в качестве выходных форм рассматриваются стандартные формы финансовой отчетности (баланс, кэш-фло, отчет о прибылях и убытках).

Методика ЮНИДО ориентирована на отбор проектов из большого числа предложений и отличается высокой степенью формализации входных данных. В частности, программа COMFAR, поддерживающая методику ЮНИДО, основана на единообразии расчетов и отчетности.

Еще один пример широко применяемой методики оценки эффективности долгосрочных инвестиционных проектов — это методика Минэкономики России, изложенная в Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования от 31 марта 1994 г. В отличие от методики ЮНИДО она носит менее формализованный и действительно рекомендательный характер. Данная методика в основном используется для разработки бизнес-планов, финансируемых за счет бюджетных средств.

Примером эффективного использования бизнес-планов является система планирования развития розничной сети в подразделении НК «ЮКОС» — ЗАО «Иркутскнефте-продукт». В структуру НК «ЮКОС» входят 17 предприятий нефтепродуктообеспечения, которые управляют крупнейшей в стране розничной сетью из более 1 тыс. автозаправочных станций. Только в состав ЗАО «Иркутскнефтепродукт» входят более 140 автозаправочных станций и комплексов.

Приоритетным направлением инвестиционной политики крупных нефтяных компаний в последние годы стало развитие розничной сети, признаваемой, как уже указывалось, наиболее привлекательным каналом сбыта нефтепродуктов. Основу розничной сети НК «ЮКОС» составляли морально и технически устаревшие автозаправочные станции. Повышая конкурентоспособность своей розничной сети, в 2000 г. НК «ЮКОС» начала крупномасштабную программу по реконструкции и модернизации старых автозаправочных станций. При этом основной установкой в программе реконструкции стала динамичность разработки, защиты и выполнения бизнес-планов. Кроме того, одним из основных

требований к системе планирования явилась поддержка сложной структуры объекта планирования и возможность одновременного управления множеством элементов этой структуры, которыми в данном случае являлись отдельные автозаправочные комплексы.

Следуя данной установке, НК «ЮКОС» ввела общий стандарт разработки и защиты бизнес-планов для своих подразделений по всей стране, основанный на использовании тестовых таблиц, текст-шаблонов бизнес-плана и специализированной программы Project Expert (разработчик — фирма Pro-Invest).

Корпоративная модель, реализованная в Project Expert, дает обобщенное представление о предприятии, где для решения стратегических задач принимаются во внимание объемы производства и сбыта, величины издержек и другие агрегированные показатели деятельности предприятия. Такая модель называется имитационной, поскольку дает представление о деятельности предприятия, развернутое во времени. Программа Project Expert², как и методология ЮНИДО, имитирует материальные и денежные потоки на протяжении всего горизонта моделирования.

Важной составляющей программы является возможность моделирования сбыта продукции на основе изменения тенденций рынка и плановых задач по выручке, реализуемая, в частности, с помощью «таблицы пользователя». «Таблица пользователя» — это функция в программе Project Expert, обеспечивающая пользователя инструментами для самостоятельного формирования необходимых ему финансовых отчетов.

Новые автозаправочные комплексы НК «ЮКОС» оборудованы торговыми залами для реализации сопутствующих товаров. Одна из задач проекта была сформулирована следующим образом: спланировать объем продаж сопутствующими товарами, который бы обеспечивал в начале действия проекта не менее 5% общей выручки автозаправочного комплекса, в конце периода окупаемости проекта — не менее 15%.

Программа позволила решить данную задачу планирования с заданными параметрами с помощью диалогового окна «Таблицы пользователя», где были заданы составляющие расчетного объема продаж (начальный объем продаж и темп роста), которые были рассчитаны с помощью формул. Формулы легко моделируются с помощью мастера формул, в котором предусмотрена связь с другими разделами программы, что позволяет имитировать поведение всего проекта при изменении каких-либо входных параметров. Имитационные возможности программы проверяют жизнеспособность проекта, что позволяет определить его оптимальную модель, способную работать в реальных условиях³.

Техника использования тестовых таблиц, упомянутая ранее, состоит в следующем: имеется универсальный текст-шаблон бизнес-плана, выполненный в текстовом редакторе. В процессе работы в определенные поля вносятся информация из тестовых таблиц, которые состоят из вопросов и ответов, полученных разработчиками плана на этапе формирования концепции плана и разработки его оптимальной модели. Поля в текст-шаблоне, вопросы в тестовых таблицах и ответы на них имеют соответствующие друг другу номера. Таким образом достигается максимальное упрощение работы над текстовой частью бизнес-плана.

Приведем пример использования методики тестовых таблиц.

*Раздел бизнес-плана
Маркетинговый план по
реконструкции автозаправочных
станций*

5.1. Прогнозируемая рыночная цена.
_____ / 5.1,

5.2, 5.3

5.2. Опыт работы на выбранном сегменте
рынка.
_____ / 5.4

Вопросы тестовой таблицы к разделу «Маркетинговый план»:

5.1. Какую ценовую стратегию вы выбираете: ориентированную на увеличение объема продаж, завоевание репутации и привлечение наибольшего числа покупателей или на быстрое получение наибольшей прибыли?

5.2. Каким методом при установлении цены вы пользуетесь: затратным, «следованием за конкурентом», затратно-маркетинговым?

5.3. Каковы прогнозы цен на ваш товар (услугу)?

5.4. Какой опыт работы вы имеете на выбранном сегменте рынка?

Применяя принципы и методы бизнес-планирования, ЗАО «Иркутскнефтепродукт» только в течение 2002 г. ввело в эксплуатацию восемь модернизированных

автотранспортных комплексов. Положительный опыт этого предприятия подтверждает эффективность системного использования инструментов бизнес-планирования в управлении развитием сложных бизнес-комплексов и, в частности, розничных сетей, структура которых включает сразу несколько центров прибыли (в данном случае автотранспортных комплексов).

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Олейникова Ю. А. Стратегическое планирование на предприятии. М., 2001.

² Project Expert: обоснование стратегических решений // Финансовая газета. 2000. № 38.

³ Курс для экспертов по системе Project Expert. М., 2002.

Н. В. ЕВСЮНИНА
аспирант

ОСНОВА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗАКУПОЧНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Одно из важных условий повышения конкурентоспособности фирм — это нахождение наиболее приемлемых для потребителя способов приобретения и поставки продукции. Чтобы достичь таких результатов, требуется знать содержание процесса поставки и их место в осуществлении оптимальной закупки.

Задачи в этой сфере подразделяются на задачи, носящие информационный характер (определение соответствующих потребностей и исследование рынков сырья, материалов, полуфабрикатов в целях выявления наилучших источников удовлетворения потребительского спроса), и задачи, решение которых направлено на принятие действия и оценку их результативности (подготовка и заключение договоров о поставке продукции и управление процессом заготовки).

Содержание функции закупок заключается в идентификации продуктов и услуг, которые лучше приобрести на стороне: поиск, оценка и выявление лучших поставщиков, цен, способов доставки продукции и услуг, приобретаемых на стороне¹.

Перечислим задачи закупочной логистики²:

– выдерживание обоснованных сроков закупки сырья и комплектующих изделий (материалы, закупленные ранее намеченного срока, становятся дополнительной нагрузкой на оборотные фонды предприятия, а опоздание в закупках может сорвать производственную программу или привести к ее изменению);

– обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них (избыток или недостаточное количество поставляемых товарно-