

качестве непосредственных участников всего их бизнес-процесса по производству и реализации такой продукции. Потребители конечной продукции в такой системе отношений воспринимаются как катализаторы рыночной активности всех участников сложившейся производственно-технологически сбытовой цепочки. Восприятие потребности потребителем и всеми остальными субъектами, ее обеспечивающими, в этой связи совпадает. Поэтому на ее удовлетворение направляются усилия всех структур внутри и вне данного предприятия и, что особенно важно для предприятия в условиях нового экономического порядка, теряется привычный смысл понятия жесткого разграничения функциональных сфер деятельности. В данном случае можно говорить о том, что проектировщики разрабатывают новую продукцию, затем «передают» ее производителям, которые уже в материализованной форме передают ее в реализацию сбытовикам. Все они образуют единую команду, в которую входят также специалисты по маркетингу, дизайну, сбыту, финансам и др., которые несут равную долю ответственности за обеспечение потребностей конечного потребителя.

Происходит инфильтрация маркетинговой деятельности во все структурные подразделения системы управления предприятием вне сложившейся системы иерархической зависимости и подчиненности.

Следовательно, изменение роли маркетинга в управлении предприятием заключается в его включенности в функциональные сферы деятельности всех других структур предприятия и становится компетенцией не только маркетинговых служб.

*Пузанкевич О.А.
БГЭУ (Минск)*

УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Основной частью управления предприятием является управление его денежными ресурсами. Реализации намечаемых целей и задач сопутствует движение денежных средств, от должного обоснования которых зависит эффективное функционирование предприятия. Первостепенное значение эта проблема имеет для малых предприятий, которые располагают ограниченными денежными ресурсами и характеризуются определенными организационными и экономическими особенностями.

Малый бизнес является частью новой структуры экономики, перво-степенным условием ее подъема. Все развитие и развивающиеся страны уделяют существенное внимание малому предпринимательству, считая его важным элементом создания новой экономической модели общества.

Малый бизнес сыграл важную роль в развитии японской экономики, в расширении объема и ассортимента выпуска продукции, ускорении инновационных процессов. Малые фирмы составляют там более 90% (16,5 миллионов) субъектов действующих единиц, на которых трудятся свыше 80% общей численности работающих в стране. Доля малого бизнеса в общем

объеме промышленной продукции превышает половину ее ежегодного выпуска. Еще более высокой она является в сфере услуг и торговли - 78%.

В Республике Беларусь роль малого бизнеса является незначительной. На сложившуюся ситуацию оказали влияние внешние и внутренние факторы. К внешним факторам можно отнести: ужесточение условий регистрации и перерегистрации субъектов хозяйствования (увеличение минимального размера уставного фонда, затраты на нотариальное оформление документов), высокие ставки арендной платы, сложности получения лицензий. Кроме этого, установленные ставки за кредит, уровень налогообложения, а также нестабильность законодательства сдерживали развитие малых предприятий.

К внутренним факторам можно отнести: слабую профессиональную подготовку руководителей и менеджеров малого бизнеса, низкий уровень технического оснащения производственных и управленческих процессов, ограниченность собственных финансовых ресурсов и др.

В таких условиях первостепенное значение приобретают проблемы рационального использования денежных средств, которые участвуют во всех хозяйственных процессах и существенно влияют на стабильное и эффективное функционирование предприятия.

Для повышения рациональности их использования требуется применение прогрессивных форм и методов, обеспечивающих обоснование направлений, связанных с мобилизацией денежных ресурсов и их расходованием.

Сознательное принятие решений на всех этапах кругооборота денежных средств возможно лишь в условиях организации комплексного управления денежными ресурсами. Главной целью этого управления является повышение эффективности использования денежных ресурсов и, соответственно, увеличение прибыли. Достижение этой цели возможно при создании и соблюдении определенных процедур и правил, оправдавших себя как в теории, так и на практике зарубежных предприятий.

Управление денежными ресурсами на предприятиях предполагает реализацию комплекса управленческих действий, которые включают: планирование, маневрирование и постоянный контроль за их эффективным использованием. Планирование движения денежных средств субъектов хозяйствования вызвано необходимостью учета изменяющейся конъюнктуры, потребностей рынка, их реальным возможностям. Это, в свою очередь, делает особо подвижными условия и показатели деятельности, что обуславливает возможности обеспечения реальности финансовых решений наличием текущих планов движения денежных средств.

Назначение этих планов заключается в обеспечении синхронности платежей и денежных поступлений, ускорении их оборота. Одним из основных видов текущих планов движения денежных средств является кассовый план (Cash Flow). Его объектом выступает движение денежных средств в конкретном периоде времени, отражающее в полном объеме расходы - платежи, денежные поступления и остатки денег на начало и конец периода. С помощью постоянной корректировки последующих прогнозов с учетом

реализации предыдущих заданий, фактического состояния ресурсов, изменений в хозяйственной и финансовой ситуации обеспечивается высокая реальность намечаемых параметров денежных средств.

Центр тяжести управления денежными ресурсами в низовых звеньях переносится в решающей степени на текущее планирование денежных средств и уточнение краткосрочных прогнозов. Для этого малым предприятиям целесообразно использовать упрощенную модель корректировки краткосрочных прогнозов. Ее основное содержание заключается в применении базовых данных, корректируемых на фактическое их выполнение в прошлом периоде и изменения основных параметров.

Что касается перспективного финансового планирования движения денежных средств, то в переходном периоде оно в основном охватывает инвестиционные проекты, обосновывает финансовое обеспечение развития производства и его модернизации. В перспективных финансовых планах обосновывается потребность в денежных средствах для реализации предполагаемого проекта в целом и на отдельных стадиях его осуществления. Одновременно определяются будущие денежные поступления, определяются конечные результаты от реализации проекта в текущей (актуальной) стоимости.

Планирование денежных средств, как и умелое маневрирование их потоками, во многих случаях позволит сократить кассовые разрывы между доходами и расходами, сгладить отрицательные последствия этих явлений и тем самым ускорить оборот денежных средств. Маневрирование денежными средствами предполагает реализацию решений по устранению нарушений, препятствий, влекущих за собой задержки поступлений, а также рациональное использование денежных средств.

Постоянный контроль за выполнением плановых заданий, а при необходимости их корректировка с учетом изменений хозяйственной ситуации, дает возможность активно регулировать движение ресурсов. Это во многом зависит от выбора эффективных форм и способов контроля за перечисленными выше объектами. Предварительный и текущий контроль должен обеспечить принятие и реализацию соответствующих решений, а также оценку результативности фактических достижений. Для этого следует широко внедрять в практику управления денежными потоками разработку краткосрочных прогнозов, постоянно контролировать их выполнение и соответственно корректировать свои действия. Это придает контролю активный характер, поскольку его результаты немедленно учитываются при маневрировании ресурсами, уточнении плановых заданий, осуществлении конкретных действий. На основе изучения складывающихся тенденций движения денежных ресурсов следует воздействовать на ускорение оборота денег, их рациональное расходование. Предложенные действия могут быть реализованы только при условии внедрения на малых предприятиях системы управления денежными средствами.

Действенность системы управления денежными ресурсами зависит от постоянной разработки планов движения денежных ресурсов, контроля за их

выполнением и оценки последствий, а также рационального маневрирования всеми ресурсами. Повышение ее эффективности предполагает усиление материальной заинтересованности коллективов предприятий в ускорении оборота денежных средств и наращивании собственного капитала.

*Разумова С.В.
БГЭУ (Минск)*

ОСОБЕННОСТИ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Изменения в экономическом окружении товаропроизводителей, подкрепляемые принятием соответствующей нормативно-правовой базы, перестройка общественного мнения и отношений заставляют переориентироваться и административно-хозяйственные единицы на поиск способов выживания в условиях конкурентной борьбы. Стремление помочь в решении поставленных задач трансформации экономики позволяет выделить изучение конкурентной среды в качестве приоритетного направления экономической науки и практики.

Неизбежность расширения товарного, технологического и информационного обмена между товаропроизводителями разных стран определяет необходимость изучения возможностей улучшения производственной и управленческой деятельности и использования новейших технологических, хозяйственных, стратегических направлений в целях своевременной реакции и отражения внешних конкурентных сил. В то же время выгодная конкурентная позиция относительно ближайших конкурентов позволяет в большей степени привлекать отечественный и иностранный капитал и увеличивать потенциал экономической и конкурентной активности. При этом основным направлением развития конкурентной среды выступает инновационная деятельность, а частота ее проявления становится основным элементом, определяющим рыночную динамику.

Благодаря предлагаемым методам учета периодов распространения инноваций на рынке товаропроизводитель получит возможность определять величину монопольной сверхприбыли при заданном уровне конкурентного взаимодействия. Кроме того, реализация предлагаемого механизма обеспечивает увеличение зависимости эффективности деятельности предприятия от величины его рыночной доли и уровня удовлетворения требований и запросов потребителей.

Определение конкурентного потенциала товаропроизводителей позволяет более эффективно организовать также систему государственной поддержки предприятий на первых этапах трансформационного периода, выявить наиболее перспективные объекты финансирования и привлечения инвестиций.

Товаропроизводители, поставленные перед необходимостью выбора стратегических направлений развития с учетом складывающейся рыночной ситуации, стремятся адекватно реагировать и учитывать поведение не только рыночных, отраслевых, зарубежных конкурентов, но также обращать особое