

поставленных целей предприятия по трем альтернативным вариантам развития событий: планируемом, наилучшем и наихудшем.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ, КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Т.Л. Хроменкова, к.э.н., доцент; М.Ф. Рудаков, к.э.н.

БГСХА (г. Горки)

Опыт России показывает, что по мере становления рыночных отношений происходит развитие такого механизма регулирования экономики как антикризисное управление.

В условиях высокой степени как моральной, так и физической изношенности основных фондов во всех отраслях экономики Республики Беларусь одним из инструментов антикризисного управления является бизнес-планирование с целью формирования механизма адекватного реагирования на изменения внешней среды.

В условиях рынка главным является потребитель. И, следовательно, основной задачей предприятий является производство таких видов продукции, которые нужны потребителю и дают возможность иметь предприятию прибыль (если данное производство приносит прибыль, значит этим стоит заниматься). В силу этого имеет место качественно разные подходы к оперативному управлению предприятием при традиционном планировании и через бизнес-планирование в условиях антикризисного управления, которые обусловлены как изменениями роли субъектов планирования, так и различиями внешней среды.

При традиционной системе планирования главной целью является выполнение производственных заданий и увеличение объемов производства продукции. Предприятие рассматривается как закрытая система, в незначительной степени зависящая от изменений внешней среды. Основное внимание сосредоточивается на рациональном использовании имеющихся ресурсов, а функции стратегического планирования сосредоточены в руках государства, что снижает уровень адаптации планов к конкретным условиям хозяйствования. Все это зачастую приводит предприятие к выпуску неконкурентоспособной продукции, потери рынков сбыта и убыточности производства.

При бизнес-планировании, которое максимально учитывает условия динамично меняющейся среды, главная цель – обеспечение необходимого уровня прибыли для выживания и дальнейшего развития производства за счет изменения объема выпуска продукции и ее потребительских свойств в соответствии с изменениями рыночного спроса.

Основным критерием при бизнес-планировании является эффективность инвестиций. Для принятия решений о целесообразности инвестирования или неинвестирования (т.е. о производстве или не производстве того или

иного продукта), как одной из альтернатив деятельности, субъект должен разработать инвестиционный проект (или проекты). Причем последний рассматривается как совокупность мероприятий, обусловленных определенным использованием финансовых средств, ведущих к притоку платежей и направленных на достижение поставленных целей. На экономическую эффективность и привлекательность вложения денежных средств влияют ряд внешних и внутренних факторов.

Одним из главных инструментов бизнес-планирования является прогнозирование и регулирование финансовых потоков. В условиях рыночной системы хозяйствования предприятие должно осуществлять планирование финансовых потоков на различный временной период и проводить постоянный оперативный мониторинг их движения. Финансовые потоки должны рассматриваться как для отдельных видов продукции и производств, так и для всего предприятия в целом. Расхождение запланированных и реальных потоков свидетельствует о том, что текущая рыночная ситуация отличается от той, которая прогнозировалась. В этой ситуации предприятие должно заново оценить сложившуюся конъюнктуру и, в случае необходимости, перераспределить финансовые и материальные ресурсы. Управление финансовыми потоками позволит иметь инструментарий оперативной оценки эффективности деятельности предприятия и будет способствовать более адекватному реагированию на изменения рыночной среды.

Существуют также различия в технологии разработки планов организационных средствах, оценке результатов деятельности и по другим позициям. Учет этих различий позволит максимально используя интеллектуальный потенциал, опыт специалистов и работников предприятий, перейти в процессе антикризисного управления на новые методы организации и управления производством, что позволит создать предпосылки для преодоления кризисного состояния предприятия и положительной динамики производства.

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНАМИ НА ОСНОВЕ ПРОГНОЗОВ

А.А. Цыганков

БГЭУ

В условиях формирования рыночной экономики, с нарастанием неопределенности и увеличением ответственности за результаты собственных действий, усиливается роль экономических прогнозов на уровне отдельного предприятия. Экономическое прогнозирование способствует определению целей деятельности фирмы путем исследования тенденций среды функционирования, макроэкономической ситуации в целом, в том числе сильных и слабых сторон собственной организации, а также создает предпосылки для оперативного управления хозяйственной деятельностью