

ции, следует признать более предпочтительными, чем деятельность предприятий, которые продолжают производство традиционной продукции с большими убытками. Уже немало случаев, когда для государства было бы выгоднее просто выплачивать заработную плату работникам этих предприятий, чем покрывать убытки от их производственной деятельности.

Для изменения сложившейся неблагоприятной ситуации с производственным ассортиментом белорусских предприятий необходим комплекс маркетинговых мероприятий как на общегосударственном уровне, так и на самих предприятиях. Необходимо определить перечень перспективных для республики предприятий и разработать мероприятия по использованию их материально-технической базы для других целей. Сами предприятия должны уделять первостепенное внимание именно товарной политике и внедрить систему планирования производственного ассортимента на основе концепции маркетинга. Следует отказаться от инженерно-технологического подхода к планированию производственного ассортимента.

<http://edoc.bseu.by>

В.В. Козлов

Белорусский государственный экономический университет

БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ: КАК ПРОДЛИТЬ ЕГО АКТУАЛЬНОСТЬ

Каждый участник деловых отношений практически постоянно сталкивается с необходимостью принятия решений в отношении того или иного аспекта хозяйственной деятельности. Это и решения относительно покупки, продажи активов предприятия, оборудования, и изменения размеров зарплаты, и разработка новых видов продукции, товаров и услуг. Тысячи решений принимаются в отношении краткосрочных задач, но все они должны отвечать стратегии предприятия, иначе – не имея направления развития, двигаясь хаотично, оно не сможет ни реализовать свои главные цели ни обеспечить стабильного развития.

Краткосрочные решения принимаются постоянно, долгосрочные, перспективные вопросы решаются периодически и в основном они касаются разработки стратегии предприятия, изменения структуры, привлечения средств и инвестирования. Для всестороннего анализа перспективы предприятия, в последнее время, используют бизнес-план. При составлении последнего, необходимо учитывать множество факторов с точки зрения вероятностного подхода, таких как, прогнозируемые темпы инфляции, изменения курсов валют, ставок по кредитам банков, налогового законодательства. Поэтому, при составлении бизнес-плана, необходимо реально представлять все процессы, развивающиеся в экономике и прогнозировать их отражение на основных показателях, таких как темпы инфляции, динамика цен на сырье и продукцию. Не секрет, что большинство бизнес-планов не имеют должного экономического обоснования и являются нереальными. С другой стороны, по мере изменения рыночной конъюнктуры они должны корректироваться.

Для повышения реальности необходимо стремиться избегать таких “неустойчивых” показателей как колебания цен, кредитных ставок банка, изменение курсов валют по отношению к национальной денежной единице, сезонные колебания объемов продаж.

Практика показывает, что составление бизнес-плана в единицах твердой валюты (долларах США) встречается довольно редко: большинство организаций предпочитают составлять бизнес-план в белорусских рублях.

Это обусловлено не только наглядностью и удобством с точки зрения бухгалтерского учета, проверки результатов на основании статистических данных, но и необходимостью согласования бизнес-плана с финансовыми, налоговыми органами, органами управления и т.д. Представление расчетной части бизнес-плана в национальной денежной единице вызывает необходимость привязки всех результатов расчета к ценам на определенный момент. При темпах инфляции свыше 50-100 % годовых

итоговые результаты бизнес-плана уже через 3-6 месяцев могут оказаться искаженными и станут непригодными.

Следующим фактором влияющим на итоговые результаты бизнес-плана являются различия в темпах роста цен на разные виды сырья. Это особенно характерно для стран с переходной экономикой, т.к. в процессе либерализации цен происходит выравнивание уровней цен с мировыми. Однако в различных странах при условии вмешательства государства. возможны эти различия весьма существенны.

Значительное влияние оказывают изменения учетной и банковских ставок. Колебания изменений стоимости кредитных ресурсов в настоящее время свойственны белорусскому рынку, что не позволяет достаточно точно спрогнозировать стоимость белорусского рубля в перспективе и определить реальную цену и сроки окупаемости в бизнес-плане.

Привязка оплаты труда работников к тарифной сетке также обуславливает зависимость результатов бизнес-планов от политики белорусского правительства в области регулирования заработной платы. Значительный рост ставки первого разряда может существенно изменить общую сумму расходов и отчислений, снизить реальность бизнес-плана и сделать его практически не пригодным.

Для повышения реальности бизнес-планов необходимо:

во-первых – использование при составлении две валюты белорусские рубли и доллары США (при этом желательно использовать не курс НБ РБ, а курс, сформированный на основе единого набора продукции, сырья, энергоресурсов, свойственных для данной отрасли);

во-вторых – при расчетах банковская ставка, используемая при дисконтировании должна быть не фактическая, а рассчитанная путем суммирования средней банковской ставки в США и темпов девальвации белорусского рубля по отношению к доллару США;

в-третьих – использовать при расчете суммы налогов и отчислений ставки без учета льгот, что обеспечит независимость бизнес-плана от возможных изменений в льготной политике Правительства. Кроме того, ставки налога желательно использовать в действующих на момент размерах;

в-четвертых – при расчете фонда оплаты труда целесообразно исходить из ставок зарплат в долларовом эквиваленте, или из прогноза ее размеров в белорусских рублях;

в-пятых – цены на сырье и материалы должны быть исчислены средней хронологической цен на белорусском рынке в долларовом эквиваленте, или как тренд к уровню мировых цен.

<http://edoc.bseu.by>

В.С. Зеньков
Белорусский государственный экономический университет

КОНСТРУКТИВНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ В ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Универсального метода принятия управленческих решений не существует, поэтому при оценке рыночных ситуаций и построении моделей пове-