

4. Взаимодействие внутренних и внешних переменных приводит к противоречиям в управлении.

5. Мотивация руководителя и персонала не всегда согласуется.

6. Превращение обстоятельств в возможности — наиболее характерная черта успешного менеджмента.

7. Ориентация на конкретные действия и концентрация на главном представляют эффективность менеджмента.

Выход из создавшейся проблемы стоит в изменении мышления как на уровне предприятия, так и на уровне государства, то есть понимания и восприятия предприятия не как механизма, а как целостного организма, в котором все ресурсы и процессы взаимосвязаны.

А.И. Ерчак
БГЭУ (Минск)

МЕТОДЫ КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВЫХ НАДБАВОК

Торговля напрямую зависит от цены производителя, что не позволяет использовать при калькуляции торговой надбавки и параметрическое ценообразование. В промышленности для формирования цены применяются метод аналогов, основанный на сравнении качественных и количественных параметров, и структурной аналогии (цена устанавливается на основе соотношения структуры затрат), но в торговле, где реализуется широкий ассортимент товаров, в условиях фактического диктата цен со стороны отечественных производителей применение их также невозможно. К тому же изготовитель продукции зачастую диктует не только уровень цен, но и ассортимент товаров для закупки.

Торговые предприятия ориентируются на использование рыночных методов ценообразования, основанных на учете спроса и конкуренции. Государственное регулирование торговой надбавки приводит к трудностям их использования, поскольку в результате регулирования предприятие торговли не может иметь достаточных финансовых резервов для проведения разнообразных маркетинговых стратегий основанных на установлении низких цен.

<http://edoc.bseu.by>

Б.А. Железко, Д.А. Валиев, М.А. Валиев
БГЭУ (Минск)

ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Стратегия финансовой политики предприятия является узловым моментом в оценке допустимых, желаемых или прогнозируемых темпов наращивания его экономического потенциала. В определенной степени она

характеризуется при рассмотрении пассива баланса. Желаемое или прогнозируемое увеличение потенциала должно сопровождаться увеличением источников средств и возможными изменениями в их соотношении. Для финансирования своей деятельности предприятие может использовать три основных источника средств: результаты собственной финансово-хозяйственной деятельности (реинвестирование прибыли); увеличение уставного капитала (дополнительная эмиссия акций); привлечение средств сторонних физических и юридических лиц.

В экономически развитых странах все большее распространение получает использование формализованных моделей управления финансами. Исходным элементом моделирования является построение прогнозной бухгалтерской отчетности. Применение методов современной статистики для прогноза бухгалтерских данных расширило круг решаемых задач и представило управленческому персоналу много новых полезных сведений, что в свою очередь явилось причиной поворота от детерминистских исследований к вероятностным, которые описывают эволюцию системы во времени в терминах теории вероятностей. Однако существуют принципиальные возражения против использования вероятностных методов в области управления предприятием.

Пристальное внимание исследователей проблем управления предприятием привлекли возможности получения прогнозных бухгалтерских отчетов с помощью математических методов анализа неопределенности.

Практическое использование нечеткой логики и теории нечетких множеств позволяют развивать традиционные элементы финансового управления, адаптируя их к новым потребностям учета неопределенности будущего. Способы, традиционно используемые в бухгалтерии для оценки имущественного состояния за какой-то период, могут быть успешно преобразованы в элементы управления, направленные в будущее. Баланс, коэффициенты, денежный поток и т.д. могут использоваться для выбора одной из стратегий с эффективной внутренней финансовой структурой в среднесрочном и долгосрочном плане.

Построение прогнозной бухгалтерской отчетности основано на сочетании математических методов и экспертных оценках специалистов предприятия. У эксперта запрашивается прогноз относительно некоторой исчисляемой величины на последующий период. В его ответе, как правило будут присутствовать три числа: минимальная, максимальная и наиболее вероятная оценка. Такие оценки можно перевести в область нечетких расчетов, представив их в виде нечеткого треугольного числа. Набор таких нечетких чисел будет представлять собой средство формализации суждений экспертов. В качестве их обобщенного мнения можно принять среднее нечеткое число.

Авторами разрабатывается программа для формирования финансовой политики предприятия с применением аппарата нечетких чисел в среде MS Office. К основным достоинствам этой программы относится предоставление пользователю возможности вносить изменения, добавлять новые аналитические таблицы и диаграммы. Проведение деталь-

ного анализа существующей финансовой политики, управленческая интерпретация полученных результатов позволяют найти оптимальный путь развития предприятия и обосновать стратегическое решение.

Б.А. Железко, Д.А. Валиев, М.А. Валиев
БГЭУ (Минск)

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЦЕССОМ

Успешная деятельность крупных промышленных предприятий осуществляющих активную инвестиционную политику, зависит от того, как организован процесс экспертизы и отбора инвестиционных проектов. Именно на этом этапе анализа проектов и принятия решения о финансировании допускается наибольшее количество ошибок, которые в последствии приводят к потере вложенных средств. При этом инвестор должен решить не простую задачу: как из большого числа предлагаемых проектов выбрать наиболее эффективные. Для этого необходимо организовать процесс экспертизы и отбора инвестиционных проектов с помощью разработанной системы критериев.

Вопрос выбора критериев эффективности проектов является первым из ряда стоящих перед руководителем компании. И в этом случае невозможно обойтись лишь количественными величинами, т.к. инвестиционный процесс это чрезвычайно сложный процесс, подверженный влиянию различных факторов, которые не могут быть выражены только количественными величинами. Качественный характер множества факторов, зачастую имеющих определяющее значение для проекта, существенно ограничивает использование чисто математических методов и усиливает роль человека в принятии решения.

Для этой цели используется метод экспертных оценок. Аналитическая служба компании разрабатывает перечень критериев в виде опросных листов для экспертов, назначив для каждого из критериев соответствующие весовые коэффициенты в зависимости от их значимости. Для проведения экспертизы можно использовать различные системы критериев, однако, одной из наиболее удачной является следующая методика.

В соответствии с этой методикой экспертиза ведется по девяти группам критериев, охватывающих все ключевые аспекты эффективности предлагаемого инвестиционного проекта. Каждый из критериев может быть определен посредством одной из пяти оценок: "-2" — очень низкая оценка; "-1" — низкая оценка; "0" — отсутствие оценки; "+1" — высокая оценка; "+2" — очень высокая оценка. Кроме того, для каждого из критериев определяется его значимость по средствам назначения весовых коэффициентов. Для проведения качественной экспертизы инвестору необходимо, во первых, сформировать группу квалифицированных экспертов, а во вторых, выбрать методику обработки данных